TỦ SÁCH
DOANH TRÍ
Do PACE thực hiện

TÓM LƯỢC
CHUYỂN ĐỔI SỐ
CHIẾN LƯỢC & LỘ TRÌNH

An Abridged Book of
The Digital Transformation Playbook &
The Digital Transformation Roadmap

DAVID L. ROGERS
"Bộ óc" có tầm ảnh hưởng bậc nhất về Chuyển đổi số

Phạm Anh Tuấn *dịch*

NHÀ XUẤT BẢN
THÔNG TIN VÀ TRUYỀN THÔNG
PUBLISHER

PACE
INSTITUTE OF MANAGEMENT

NHÀ XUẤT BẢN THÔNG TIN VÀ TRUYỀN THÔNG

Chịu trách nhiệm xuất bản, nội dung
Giám đốc - Tổng biên tập
TS. Trần Chí Đạt

Chịu trách nhiệm bản thảo
Phó Giám đốc - Phó Tổng biên tập
Ngô Thị Mỹ Hạnh

Biên tập nội dung: **Nguyễn Long Biên, Vũ Thị Ngọc Mai, Trương Minh Đức, Trịnh Thị Thu Châu**

Biên tập sách điện tử: Nguyễn Tiến Phát, Bùi Hữu Lộ

Trình bày sách: **Nguyễn An Huân**

Trình bày bìa: **Hữu Bắc - Tú Minh**

Đơn vị liên kết:

VIỆN QUẢN LÝ PACE
Tòa nhà PACE, 341 Nguyễn Trãi, Quận 1, TP. Hồ Chí Minh ĐT: (028) 3837.0208 | Email: xuatban@PACE.edu.vn
Website: www.PACE.edu.vn

XNĐKXB số: 4377-2024/CXBIPH/2-149/TTTT
QĐXB Số: 414/QĐ-NXB TTTT, ngày 27/07/2024
ISBN: 978-604-80-8431-8; Nộp lưu chiểu quý III năm 2024

TÓM LƯỢC

CHUYỂN ĐỔI SỐ

CHIẾN LƯỢC & LỘ TRÌNH

TÓM LƯỢC

CHUYỂN ĐỔI SỐ

CHIẾN LƯỢC & LỘ TRÌNH

by David L. Rogers

Copyright © 2024 David L. Rogers. All Rights Reserved.

This Vietnamese edition is an abridged translation of the U.S. edition, specially authorized by the original publisher, Columbia University Press.

Vietnamese language edition published by PACE Institute of Management

Bản quyền tác phẩm đã được bảo hộ. Mọi hình thức xuất bản, sao chụp, phân phối dưới dạng in ấn hoặc văn bản điện tử, đặc biệt là việc phát tán trên mạng Internet mà không có sự cho phép bằng văn bản của Viện Quản Lý PACE là vi phạm pháp luật và làm tổn hại đến quyền lợi của đơn vị xuất bản và tác giả. Quý độc giả không ủng hộ, không khuyến khích những hành vi vi phạm bản quyền. Chỉ mua bán sách hợp pháp.

Liên hệ: **PACE Books** | Email: xuatban@PACE.edu.vn

DAVID L. ROGERS

TÓM LƯỢC
CHUYỂN ĐỔI SỐ
CHIẾN LƯỢC & LỘ TRÌNH

An Abridged Book of
The Digital Transformation Playbook &
The Digital Transformation Roadmap

Phạm Anh Tuấn *dịch*

NHÀ XUẤT BẢN
THÔNG TIN VÀ TRUYỀN THÔNG

PACE
INSTITUTE OF MANAGEMENT

MỤC LỤC

Đôi lời từ PACE Books *6*
Mở đầu *9*

PHẦN 1 CHIẾN LƯỢC CHUYỂN ĐỔI SỐ

1 Năm phương diện của chuyển đổi số 19
2 Khai thác các mạng lưới khách hàng 29
3 Xây dựng nền tảng, không chỉ sản phẩm 43
4 Biến dữ liệu thành tài sản 61
5 Đổi mới sáng tạo thông qua thử nghiệm nhanh 75
6 Điều chỉnh Tuyên bố giá trị 91
7 Làm chủ các mô hình kinh doanh đột phá 107

PHẦN 2 LỘ TRÌNH CHUYỂN ĐỔI SỐ

8 Tổng quan về lộ trình chuyển đổi số 123
9 Bước 1: Xác lập tầm nhìn chung 133
10 Bước 2: Lựa chọn các vấn đề trọng yếu nhất 147
11 Bước 3: Xác thực dự án mạo hiểm mới 157
12 Bước 4: Quản trị sự tăng trưởng trên quy mô lớn 173
13 Bước 5: Phát triển công nghệ, nhân tài và văn hóa 193
Kết luận 217

Bản tự đánh giá *221*

Đôi lời từ PACE Books

David L. Rogers, Giáo sư của Trường Kinh Doanh Columbia, New York, hiện là "bộ óc" có tầm ảnh hưởng bậc nhất thế giới về chuyển đổi số. Rogers cũng đã làm việc với các nhà lãnh đạo cấp cao của các tập đoàn trên khắp thế giới nhằm giúp họ chuyển đổi kinh doanh trong thời đại số, bao gồm Google, Microsoft, Citigroup, Visa, HSBC, Unilever, Procter & Gamble, Merck, GE, Toyota, Cartier, Pernod Ricard, China Eastern Airlines, NC Bank Saudi và Acuity Insurance...

Đặc biệt, ông là là tác giả của 2 tựa sách nổi tiếng về chuyển đổi số:

- Cuốn sách thứ nhất ***The Digital Transformation Playbook*** (đã được Trường Doanh Nhân PACE dịch sang tiếng Việt và xuất bản tại Việt Nam với tựa đề: ***Chiến lược Chuyển đổi số***), luôn nằm trong danh sách những cuốn sách hàng đầu về chuyển đổi số dành cho CEO, theo các bảng xếp hạng nổi tiếng toàn cầu. Cuốn sách này cung cấp một lộ trình 5 bước để tái thiết lập bất kỳ tổ chức nào cho sự thay đổi số liên tục. Được xuất bản bằng hàng chục ngôn ngữ, cuốn sách đã định hình lĩnh vực này bằng cách lập luận rằng chuyển đổi số (DX) không phải chỉ về công nghệ, mà còn về chiến lược, lãnh đạo và cách suy nghĩ mới. Cuốn sách này dành cho các nhà lãnh đạo, CEO, và những người đang tham gia vào quá trình chuyển đổi số trong tổ chức của họ, tập trung vào chiến lược và cách thức triển khai chuyển đổi số.
- Cuốn sách mới nhất của ông, "***Digital Transformation Roadmap***" (đã được Trường Doanh Nhân PACE dịch sang tiếng Việt và xuất bản tại Việt Nam với tựa đề: ***Lộ trình Chuyển đổi số***), Rogers đã đề cập đến những rào cản đằng sau tỷ lệ 70% các doanh nghiệp thất bại trong nỗ lực chuyển đổi số của họ. Ông chỉ ra rằng mỗi doanh nghiệp không chỉ cần chuyển đổi sản phẩm - họ cần phải chuyển đổi chính tổ chức của mình. Cuốn sách này hướng đến đối tượng độc giả rộng hơn, bao gồm cả lãnh đạo doanh nghiệp và cả những người tập trung vào việc xây dựng lộ trình chuyển đổi số. Nó giúp người đọc hiểu cách xác định các bước cần thực hiện, từ việc đánh giá hiện trạng đến việc triển khai các giải pháp cụ thể.

Nhằm khuyến khích toàn dân nâng cao nhận thức và đưa mục tiêu phát triển chuyển đổi số vào cuộc sống, theo đề nghị của Bộ Thông tin và Truyền thông, được sự đồng thuận của tác giả David L Rodgers, Trường Doanh nhân PACE đã phối hợp với Nhà xuất bản Thông tin và Truyền thông tổ chức xuất bản cuốn sách "***Tóm lược Chuyển đổi số - Chiến lược & Lộ trình***" nhằm cung cấp một phiên bản tinh gọn từ 02 cuốn sách giá trị trên, phù hợp cho cả hai đối tượng độc giả: những người quan tâm đến chuyển đổi số ở tầm chiến lược và những người thực thi chuyển đổi số.

Tuy ngắn gọn nhưng cuốn sách này đã được tổng hợp và tinh lọc những hiểu biết của Rogers để cung cấp cho người đọc những chiến lược có thể hành động và lộ trình rõ ràng, phù hợp với các giai đoạn khác nhau của quá trình chuyển đổi số, tầm quan trọng của việc thích ứng những chiến lược trong các bối cảnh tổ chức khác nhau, đồng thời duy trì sự linh hoạt trong thực thi. Nó cũng sẽ đề cập đến các nghiên cứu điển hình cho thấy sự chuyển đổi thành công của nhiều ngành công nghiệp khác nhau.

Trong thời đại công nghệ số phát triển không ngừng, việc hiểu biết và nắm bắt xu hướng chuyển đổi số là yếu tố quan trọng đối với mọi nhà lãnh đạo doanh nghiệp. Cuốn sách tinh gọn này không chỉ nhằm mục đích mang đến sự hiểu biết sâu sắc về Chuyển đổi số mà còn truyền cảm hứng cho các nhà lãnh đạo bằng cách cho thấy việc chấp nhận sự thay đổi số có thể dẫn đến cơ hội tăng trưởng chưa từng có.

Với kinh nghiệm dịch thuật cả hai quyển sách *Digital Transformation Playbook / Chiến lược Chuyển đổi số* và *Digital Transformation Roadmap / Lộ trình chuyển đổi số*, TS. Phạm Anh Tuấn đã được PACE mời làm việc cùng với tác giả và các chuyên gia của PACE để tóm lược, chuyển ngữ và biên soạn ấn phẩm này.

Chúng tôi rất hân hạnh được giới thiệu cùng độc giả cuốn sách "***Tóm lược Chuyển đổi số - Chiến lược & Lộ trình"***. Nếu chúng ta muốn thẩm thấu sâu và có thêm "nội lực" cho câu chuyện chuyển đổi số thì cần nghiền ngẫm kỹ cả hai cuốn sách gốc nói trên.

Mùa Hè 2024
PACE Books

MỞ ĐẦU

Trong ít năm trở lại đây, khi cuộc cách mạng số đã lan rộng từ truyền thông sang nhiều ngành khác nhau, gần như mọi doanh nghiệp đều đã bắt tay vào một vài nỗ lực chuyển đổi số nào đó. Nhưng xuyên suốt các ngành, phần lớn các doanh nghiệp đã không đạt được kết quả như mong đợi. Nhiều nghiên cứu toàn cầu, bao gồm các khảo sát của BCG và McKinsey, đã phát hiện ra rằng 70% hoặc nhiều hơn các nỗ lực chuyển đổi số không đạt được mục tiêu hoặc không đạt được bất kỳ lợi ích lâu dài nào. Hiện tượng này có ở mọi nơi. Các công ty nổi tiếng và thương hiệu toàn cầu (Kodak, Blockbuster, v.v.) đã phá sản hoặc bị thổi bay bởi những thương hiệu thách thức sở hữu năng lực số vượt trội. Những thương hiệu dẫn đầu thị trường vội vã rời bỏ lĩnh vực kinh doanh mà họ từng thống trị (điện thoại Nokia). Hầu như toàn bộ lĩnh vực của các doanh nghiệp truyền thống đang trên đà suy giảm mạnh (rạp chiếu phim, cửa hàng bách hóa, nhà xuất bản, v.v.).

Tôi đã nói chuyện với các giám đốc điều hành ở vô số công ty, và được nghe kể rằng họ đã thuê một giám đốc chuyển đổi số (CDO - Chief Digital Officer), nhưng không ai trong doanh nghiệp biết chiến lược số là gì. Những người khác lại cho thấy sự tự mãn và chưa có tâm thế sẵn sàng cho các khoản đầu tư rủi ro cao vào công nghệ số mới sau nhiều năm gặt hái thành công với hoạt động kinh doanh quen thuộc của họ. Một thương hiệu bán lẻ lớn mà Rogers tư vấn đã thuê nhân tài cấp cao từ Google và Amazon nhằm biến mô hình kinh doanh của họ thành một tổ chức dựa trên dữ liệu, nhưng rồi thú nhận rằng đội ngũ quản lý của mình thiếu dữ liệu theo thời gian thực để thử nghiệm và đưa ra quyết định.

Sẽ là thảm họa nếu quá trình chuyển đổi số không xảy ra. Điều chúng ta đang chứng kiến là công nghệ số có tác động ngày càng sâu sắc hơn đến hoạt động kinh doanh ở mọi ngành nghề. Đại dịch COVID-19 khiến sự dịch chuyển này diễn ra nhanh hơn, nhờ đó sự thay đổi vốn trước đây kéo dài nhiều năm đã rút xuống còn chỉ vài tuần trong các lĩnh vực như y tế từ xa, truyền thông trực tuyến, học tập trực tuyến, thương mại điện tử và làm việc từ xa. Những thay đổi này không hề chậm lại. Chúng đang tiếp tục tăng tốc. Như được đề cập trong một nghiên cứu toàn cầu về các giám đốc điều hành cấp cao mà Rogers thực hiện với HCL, các nhà lãnh đạo ngày nay hiểu rằng chuyển đổi số không còn là câu hỏi "nếu" mà là "nhanh như thế nào?".

CASE STUDY: HÀNH TRÌNH CHUYỂN ĐỔI SỐ CỦA NEW YORK TIMES

Trong những ngày đầu của cuộc cách mạng số, khi World Wide Web nổi lên như một nền tảng đại chúng cho truyền thông toàn cầu, công ty New York Times đã bắt tay vào một dự án mới đầy táo bạo nhằm tái hình dung hoạt động kinh doanh của mình trước một kỷ nguyên mới. Dự án mà ngày nay chúng ta gọi là chuyển đổi số.

Quá trình chuyển đổi số của Times Company bắt đầu bằng một sứ mệnh trao cho Giám đốc điều hành Arthur Ochs Sulzberger Jr, cũng là một chuyên gia xuất bản. Nắm vai trò lĩnh ấn tiên phong, ông đã dồn tất cả sức mạnh mà mình có cho sứ mệnh đó. Ông đã thành lập một bộ phận riêng biệt để chèo lái những nỗ lực số của công ty, tạo ra một công ty con có tên là Công ty Truyền thông Điện tử New York Times. Ông đã thuê Martin Nisenholtz, một chuyên gia về truyền thông số và quảng cáo, làm Giám đốc bộ phận, sau đó thuê những nhân tài kỹ thuật số mới đến để thúc đẩy dự án phát triển.

Trong những năm tiếp theo, tờ Times đã thực hiện nhiều dự án nhằm giới thiệu các hình thức báo chí kỹ thật số mới. Những tác phẩm báo chí như siêu phẩm truyền thông đa phương tiện từng thắng giải Pulitzer có tựa đề "Snow Fall" với thiết kế đẹp một cách mẫu mực hứa hẹn những tiềm năng mới đầy thú vị cho mảng truyền thông tương tác trong ngành báo chí. Nhưng những dự án như vậy dường như lại tách biệt khỏi lượng ấn phẩm hàng ngày của tờ báo. Nhóm công nghệ của Times đã xây dựng các phiên bản số của sản phẩm cũ (báo in) và thậm chí họ còn số hóa kho lưu trữ các bài báo từ năm 1851. Nhưng các biên tập viên thiếu dữ liệu để hiểu hành vi trực tuyến của độc giả trong thời gian thực hoặc để kết nối họ với các bài viết trước đây qua các chủ đề được quan tâm. Tờ Times cho thấy sự sẵn sàng thử nghiệm mọi xu hướng công nghệ mới - từ email và Web đến truyền thông xã hội, phiên bản máy tính bảng, thực tế ảo và chatbot. Nhưng cái họ thiếu là các ưu tiên chiến lược rõ ràng cũng như tính kỷ luật để phát triển những gì hiệu quả và sớm kết thúc các dự án không đạt kỳ vọng.

Theo thời gian, những vấn đề nghiêm trọng bắt đầu xuất hiện trong tổ chức. Việc tạo ra một bộ phận riêng biệt cho các sáng kiến số đã hình thành một mô thức: một số người được giao nhiệm vụ thúc đẩy kỹ thuật số và những người còn lại trong tổ chức vẫn giữ nguyên cách làm việc cũ của họ. Trong khi đó, di sản cơ cấu tổ chức - với sự tách biệt mang tính lịch sử giữa nhánh kinh doanh và nhánh báo chí - vẫn được giữ nguyên. Bất chấp sáng kiến của Sulzberger, ban lãnh đạo của Times hẳn đã ưu tiên lĩnh vực kinh doanh có tính di sản (ấn bản in) hơn lĩnh vực kỹ thuật số mới. Ví dụ: tất cả nhân viên mới đều được mời tham dự cuộc họp hàng ngày của Page One để quan sát quá trình các biên tập viên quyền lực nhất chọn bài viết nào sẽ xuất hiện trên trang nhất của tờ báo in. Trong khi đó, các biên tập viên từ chối sử dụng dữ liệu để đưa ra quyết định về các vấn đề xoay quanh nội dung - ngay cả khi cần đưa ra lựa chọn tối ưu giữa hai phương án khác nhau cho tiêu đề của bài viết.

Những vấn đề nghiêm trọng không kém cũng xuất hiện ở góc độ kinh doanh. Ngay từ đầu, tầm nhìn về chuyển đổi số tại Times hoàn toàn tập trung vào việc "số hóa" hoạt động kinh doanh cốt lõi - theo nghĩa đen, lấy chính những bài báo được xuất bản hàng ngày cho ấn bản in và sử dụng các công nghệ mới để cung cấp chúng cho độc giả theo phương thức số. Việc coi công nghệ chỉ là một phương tiện mới để cung cấp sản phẩm cũ – đã tồn tại trong nhiều năm, định hình nên tương lai của tờ Times như nó đã xảy ra. Trong khi đó, tờ Times đã không tính đến sự thay đổi cơ bản về khía cạnh kinh tế học của quảng cáo do Internet gây ra. Về lâu dài, không doanh nghiệp nào trong lĩnh vực truyền thông tin tức có thể tồn tại nếu cố bám vào mô hình kinh doanh lỗi thời dựa vào quảng cáo của mình.

Khi cuộc cách mạng số tiếp tục, sự chuyển đổi của Times ngày càng trở nên bất cập. Bất chấp các giải thưởng Pulitzer và Peabody dành cho các bài báo đình đám sản xuất bằng công nghệ số, một số tài năng kỹ thuật số xuất chúng mà Times đã thuê về đang chuyển sang các nhà xuất bản khác. Các nhà xuất bản mới về kỹ thuật số như Vox, BuzzFeed và Huffington Post - với định dạng tương tác, sự am hiểu truyền thông xã hội, nội dung được tối ưu hóa cho công cụ tìm kiếm và một phong cách tràn đầy năng lượng - đã vượt qua Times để thu hút lớp độc giả trẻ. Trong một số tình huống, họ thậm chí còn đánh bại Times bằng cách đóng gói lại nội dung từ kho lưu trữ của chính tờ Times. Như một giám đốc điều hành của Huffington Post thú nhận: "Các bạn đã bị nghiền nát... Tôi không tự hào về điều này. Nhưng đây là trận chiến của các bạn."

Nghiêm trọng nhất là kết quả tài chính của Times tiếp tục trượt dài: doanh thu từ quảng cáo trên báo in giảm mạnh và quảng cáo số không thể thực hiện được lời hứa của mình. Tổng doanh thu hàng năm đi xuống liên tục trong giai đoạn 2006-2013, tương ứng mức sụt giảm 52% chỉ sau 7 năm.

Năm 2014, một quả bom đã nổ ra. Buzzfeed đã công bố một báo cáo bí mật do lãnh đạo cao nhất của Times đặt

hàng soạn thảo và bị rò rỉ từ bên trong ra sau cuộc điều tra kéo dài nhiều tháng. "Báo cáo Đổi mới sáng tạo" mô tả công ty New York Times là một tổ chức đang trong một cuộc chiến với chính mình vì tương lai số của tờ báo. Những nhân viên lớn tuổi cố ăn mày dĩ vãng. Các ốc đảo chức năng được hình thành theo thói quen và lề lối cũ thay vì theo nhu cầu thay đổi của doanh nghiệp. Chủ nghĩa hoàn hảo đã ngăn cản việc thử nghiệm các mô hình kỹ thuật số mới. Nguồn lực được đổ vào các dự án số chỉ thực hiện một lần thay vì triển khai các công cụ và kỹ năng số để thay đổi công việc hàng ngày. Các nhà lãnh đạo cấp cao vẫn tập trung vào lĩnh vực kinh doanh in ấn cũ và các tài năng số đã chùn bước vì không nhìn thấy tương lai ở ngành báo chí.

Câu chuyện của Times không dừng lại ở đó. Nhưng những câu hỏi và cuộc khủng hoảng mà nó phải đối mặt chính là câu chuyện thời sự cho các doanh nghiệp truyền thống đang nỗ lực chuyển mình hôm nay. Giống như rất nhiều tổ chức đang gặp khó khăn hoặc mất chỗ đứng trong kỷ nguyên mới, Times đã lãng phí nhiều năm nỗ lực vì thiếu lộ trình chuyển đổi số cho tương lai.

Vậy thì chuyển đổi số là gì? Times đã tiếp cận sai thế nào về chuyển đổi số ở giai đoạn đầu của hành trình chuyển đổi mà tờ báo đã trải qua. Sau đây, chúng ta cùng làm rõ phạm trù chuyển đổi số.

ĐỊNH NGHĨA CHUYỂN ĐỔI SỐ

Trước khi đi xa hơn, hãy làm rõ định nghĩa về chuyển đổi số vì thuật ngữ này, hiện được sử dụng rộng rãi, đã trở nên ngày một mơ hồ hơn trong sự rối rắm bao trùm các từ ngữ thời thượng. Từ kinh nghiệm nghiên cứu, thực thi và giảng dạy chủ đề này trong nhiều năm, David Rogers định nghĩa chuyển đổi số là một hoạt động rất cụ thể.

"Chuyển đổi một doanh nghiệp đã trưởng thành
nhằm phát triển mạnh mẽ
trong một thế giới kỹ thuật số thay đổi không ngừng"

Ở đây có ba ý tưởng đáng lưu ý. Đầu tiên, chuyển đổi số hướng về kinh doanh chứ không phải về công nghệ. Thông thường, các nỗ lực chuyển đổi số được xác định theo các công nghệ mà chúng dự định khai thác (trí tuệ nhân tạo [AI], chuỗi khối, robot, điện toán đám mây, v.v.). Tất nhiên, công nghệ sẽ là một phần trong quá trình thực hiện bất kỳ chiến lược số nào bạn phát triển. Nhưng bất kỳ nỗ lực chuyển đổi số nào cũng nên được định hình từ hoạt động kinh doanh của bạn, nhân viên và khách hàng của bạn - chứ không phải trên cơ sở một danh sách những công nghệ để áp dụng.

Thứ hai, chuyển đổi số là việc thay đổi một tổ chức hiện tại chứ không phải tạo ra một startup hay công ty khởi nghiệp. Nhiệm vụ của một startup là tìm kiếm một mô hình kinh doanh có lợi nhuận và sau đó mở rộng quy mô để phát triển tổ chức đó. Nhưng khác với startup, một doanh nghiệp hiện hữu thì đã có sẵn mô hình kinh doanh và cơ cấu tổ chức - với nhân viên, khách hàng, sản phẩm, kênh phân phối, đối tác cũng như văn hóa và cách làm việc đã được thiết lập. Do đó, chuyển đổi số về cơ bản là thay đổi một tổ chức đang hoạt động.

Thứ ba, chuyển đổi số là một quá trình liên tục; nó không phải là một dự án có ngày bắt đầu và ngày kết thúc. Điều này là do cuộc cách mạng số không phải là một sự thay đổi duy nhất đã xảy ra (sự ra đời của Internet, sự chuyển đổi sang thiết bị di động hoặc điện toán đám mây) để bạn phải thích ứng. Cuộc cách mạng số là sự tăng tốc thay đổi liên tục được thúc đẩy bởi các làn sóng công nghệ mới nối tiếp

nhau. Nó sẽ tiếp tục đổi mới hành vi của khách hàng, mô hình kinh doanh và hệ thống kinh tế trong tương lai xa.

Tiếp theo, cần xác định rõ rằng chuyển đổi số không chỉ là việc điều chỉnh chiến lược của bạn. Chuyển đổi số cần sự kết hợp giữa chiến lược số và sự chuyển đổi tổ chức. Để tóm lược, hãy sử dụng công thức sau:

Chuyển đổi số = Chiến lược số + Chuyển đổi tổ chức

Nếu bạn đã đọc phiên bản đầy đủ cuốn sách *Chiến lược Chuyển đổi số*, bạn sẽ nhận ra rằng điều này có nghĩa là phải tư duy lại chiến lược cho kỷ nguyên số trên năm lĩnh vực: khách hàng, cạnh tranh, dữ liệu, quy trình đổi mới sáng tạo và tuyên bố giá trị. Khi chúng ta nghiên cứu về lộ trình chuyển đổi số, điều cần khắc ghi là chuyển đổi số không giống như một dự án quản trị sự thay đổi truyền thống có ngày bắt đầu và ngày kết thúc, không phải là một hành trình có đích đến được ấn định trước. Thay vào đó là cách xây dựng lại tổ chức của bạn để sẵn sàng chuyển đổi liên tục trong tương lai số. Như chúng ta sẽ thấy, đó chính xác là cách những doanh nghiệp số từ trong cốt tủy như Amazon, Alphabet, Microsoft và Netflix đã ứng dụng để phát triển mạnh với sự thay đổi liên tục. Doanh nghiệp của bạn cũng có thể làm tương tự, như họ.

CHUYỂN ĐỔI SỐ ĐÃ BỊ TRIỂN KHAI SAI NHƯ THẾ NÀO

Tại sao chuyển đổi số lại thất bại? Nhiều công ty đã làm gì sai đến vậy?

Hãy bắt đầu bằng cách nhận ra một thực tế là chuyển đổi số rất thách thức. Theo nhiều phương diện, quá trình này liên quan đến một phương thức hành động hướng tới sự cân bằng. Chuyển đổi số không thể đơn giản là một

nỗ lực nhằm "số hóa" doanh nghiệp truyền thống - tức là nâng cấp công nghệ hiện có, cắt giảm chi phí và cải thiện trải nghiệm của khách hàng đối với các sản phẩm, dịch vụ của bạn. Để duy trì sự phù hợp, tồn tại và phát triển trong nền kinh tế số, mọi doanh nghiệp phải sẵn sàng số hóa lĩnh vực cốt lõi của mình và phát triển vượt xa vùng lõi, nhằm tối đa hóa dòng tiền hiện tại và đầu tư cho tương lai, cũng như theo đuổi những cải tiến theo kiểu tăng dần hoặc có tính triệt để hơn. Nhưng bạn không thể tái tạo mô hình kinh doanh hiện tại và xây dựng mô hình kinh doanh tiếp theo với cùng con người, quy trình và cơ cấu tổ chức. Bạn không thể sử dụng cùng một cách tiếp cận để tái dựng quá khứ và kiến tạo tương lai.

Các dấu hiệu cảnh báo thách thức chuyển đổi số xuất hiện ở khắp mọi nơi. Nói chuyện với các nhà lãnh đạo của các tổ chức phức tạp, bạn sẽ nghe thấy một loạt những cơn đau đầu của chuyển đổi số: Nhân viên của chúng tôi sợ thay đổi. Các dự án kinh doanh mới luôn thua kém hoạt động kinh doanh cốt lõi. Bộ phận pháp lý từ chối nhiều ý tưởng đầy hứa hẹn của chúng tôi. Nỗ lực số của chúng tôi tạo ra những thông cáo báo chí tốt, nhưng chúng không triển khai được. Lo ngại rủi ro và trì hoãn đưa ra quyết định có nghĩa là chúng tôi không thể theo kịp các đối thủ cạnh tranh số. Hệ thống công nghệ thông tin (IT) của chúng tôi tỏ ra không linh hoạt. Dữ liệu của chúng tôi bị mắc kẹt trong sự phân mảnh. Đội ngũ nhân sự của chúng tôi thiếu những kỹ năng cần có.

PHẦN 1

CHIẾN LƯỢC
CHUYỂN ĐỔI SỐ

1

NĂM PHƯƠNG DIỆN CỦA CHUYỂN ĐỔI SỐ

KHÁCH HÀNG, CẠNH TRANH, DỮ LIỆU, ĐỔI MỚI SÁNG TẠO, GIÁ TRỊ

Hãy cùng tìm hiểu một ví dụ hữu ích ở đây. Vào thời điểm diễn ra cuộc Cách mạng Công nghiệp đầu tiên, các nhà máy phụ thuộc vào những nguồn năng lượng cố định – đầu tiên là thủy năng được cấp từ bánh xe nước đặt dọc các con sông và sau này là năng lượng hơi nước sinh ra từ động cơ chạy bằng than củi. Những nguồn cung cấp năng lượng này chi phối thiết kế của nhà máy và cách thức tổ chức công việc trong nhà máy.

Khi điện khí hóa tại các nhà máy trở nên phổ biến vào cuối thế kỷ XIX, mọi thứ đã thay đổi. Điện năng xóa bỏ mọi rào cản trước đây mà các nhà máy gặp phải. Nhà xưởng, máy móc có thể được bố trí theo một thứ tự tối ưu cho công việc. Các dây chuyền sản xuất có thể khớp nối với nhau, như các nhánh của một con sông, thay vì đều phải kết nối với một trục đường thẳng. Kích thước của nhà máy vì vậy không bị hạn chế bởi chiều dài tối đa của các trục đường thẳng hay dây cua-roa. Các phương án thiết kế nhà máy khác nhau theo cách hoàn toàn mới là điều không tưởng. Tuy nhiên, hầu hết các ông chủ nhà máy đã không nhìn ra các phương án này vì suy nghĩ của họ bị đóng khung vào những giả định và hạn chế đã tồn tại hàng trăm năm trong việc thiết kế

nhà máy. Chính các công ty cung cấp thiết bị điện hóa, hay "startup" của kỷ nguyên điện khí hóa, đã truyền cảm hứng đổi mới sáng tạo cho lĩnh vực sản xuất. Vào những năm 1920, cả một hệ sinh thái bao gồm các nhà máy, công nhân, kỹ sư, sản phẩm, và quy trình tác nghiệp đã được hình thành với điện năng được đặt ở vị trí trung tâm.

Ngày nay, các công ty ra đời trong thời kỳ số hóa (ví dụ Google hay Amazon) cũng đóng vai trò giống như các công ty cung cấp thiết bị điện vào đầu kỷ nguyên điện khí hóa. Và những công ty áp dụng công nghệ số khôn ngoan (như Britannica) cũng giống như các nhà máy trước đây học được cách thay đổi để tiến vào thời kỳ công nghiệp kế tiếp. Cả hai nhóm doanh nghiệp này đã nhìn ra các khả năng mà công nghệ số tạo ra, và hiểu rằng những lực cản mà họ gặp phải trước thời kỳ số hóa đã biến mất, rằng các mô hình kinh doanh mới, nguồn doanh thu mới, và các nguồn lợi thế cạnh tranh mới không chỉ khả thi mà còn rẻ hơn, nhanh hơn, hướng tới khách hàng hơn bao giờ hết.

NĂM PHƯƠNG DIỆN CHIẾN LƯỢC BỊ TÁC ĐỘNG BỞI QUÁ TRÌNH SỐ HÓA

Nếu tác động của điện khí hóa trong quá khứ dẫn đến những chuyển đổi trong ngành công nghiệp vì nó làm thay đổi những rào cản căn bản trong sản xuất thì tác động của quá trình số hóa còn mạnh mẽ hơn nhiều bởi nó làm thay đổi các rào cản liên quan đến mọi phương diện của chiến lược kinh doanh.

Đến nay, chúng ta sẽ thấy các áp lực kỹ thuật số đang định hình lại năm phương diện chủ chốt trong

chiến lược: khách hàng, cạnh tranh, dữ liệu, đổi mới sáng tạo và giá trị như thế nào (xem hình 1.1). Năm phương diện này mô tả bối cảnh chuyển đổi số hiện nay trong hoạt động kinh doanh (để dễ nhớ, bạn có thể gọi năm phương diện này là CC-DIV)[i].

Hình 1.1. Năm phương diện Chuyển đổi số (David Rogers, 2017)

Trong năm phương diện này, công nghệ số đang định nghĩa lại nhiều nguyên tắc mang tính nền tảng của chiến lược và thay đổi các luật chơi, buộc doanh nghiệp phải tuân thủ để thành công. Nhiều lực cản truyền thống đã được gỡ bỏ, đồng thời nhiều cơ hội mới được mở ra. Các công ty thành lập trước thời kỳ Internet cần hiểu rằng nhiều giả định và hiểu biết của họ về kinh doanh cần phải được cập nhật lại.

KHÁCH HÀNG

Trong kỷ nguyên số hóa, chúng ta chuyển sang một thế giới được mô tả không chỉ bởi thị trường đại chúng mà bởi các mạng lưới khách hàng. Trong mô hình này, khách hàng kết nối với nhau một cách năng động và tương tác

---

i CC-DIV: Customers, Competition, Data, Innovation, và Value (khách hàng, cạnh tranh, dữ liệu, đổi mới sáng tạo, và giá trị)

theo cách thức làm thay đổi mối quan hệ của họ với nhau cũng như với doanh nghiệp. Khách hàng ngày nay không ngừng kết nối với nhau và gây ảnh hưởng lên nhau và định hình uy tín của doanh nghiệp cũng như các thương hiệu. Việc sử dụng các công cụ số cũng làm thay đổi cách khách hàng tìm kiếm, đánh giá, mua sắm và sử dụng sản phẩm cũng như cách họ chia sẻ, tương tác và kết nối với các thương hiệu.

Điều này buộc doanh nghiệp phải tư duy lại về phễu tiếp thị truyền thống của mình và đánh giá lại hành trình mua hàng của khách hàng, bắt đầu từ việc sử dụng mạng xã hội, công cụ tìm kiếm, màn hình điện thoại thông minh, hoặc máy tính để bàn, đến lúc bước vào cửa hàng, tham vấn dịch vụ khách hàng qua kênh tư vấn trực tuyến trên mạng. Thay vì chỉ xem khách hàng là đối tượng để bán hàng, doanh nghiệp cần nhận thức rằng một khách hàng năng động, thuộc về một mạng lưới có thể chính là nhóm tập trung (focus group) tốt nhất để tiến hành khảo sát, trở thành đại sứ thương hiệu, hoặc chính là đối tác cùng đổi mới sáng tạo với doanh nghiệp.

CẠNH TRANH

Phương diện thứ hai trong chuyển đổi số là cạnh tranh: *các doanh nghiệp cạnh tranh và hợp tác với nhau như thế nào?* Thông thường, cạnh tranh và hợp tác được xem như hai khía cạnh đối nghịch nhau: doanh nghiệp cạnh tranh với các đối thủ giống mình, và hợp tác với các đối tác trong chuỗi cung ứng nắm vai trò phân phối sản phẩm hoặc cung cấp đầu vào cần thiết cho sản xuất.

Ngày nay, chúng ta sống trong một thế giới chỉ có ranh giới mềm giữa các ngành công nghiệp và một trong những thách thức lớn nhất mà chúng ta có thể

đối mặt là cạnh tranh bất đối xứng – đó là khi một số doanh nghiệp đến từ những ngành công nghiệp khác, chẳng có điểm gì giống chúng ta nhưng lại cung cấp các giá trị có tính cạnh tranh cho khách hàng của ta. Hiện tượng: "xóa bỏ trung gian" trong thời kỳ số đang làm đảo lộn các mối quan hệ hợp tác và chuỗi cung ứng – đối tác kinh doanh lâu năm có thể trở thành đối thủ cạnh tranh lớn nhất nếu họ bắt đầu phục vụ trực tiếp khách hàng của chúng ta.

Cùng lúc đó, có thể ta cần phải hợp tác với một đối thủ cạnh tranh trực tiếp do các mô hình kinh doanh phụ thuộc lẫn nhau hoặc do những thách thức chung đến từ bên ngoài ngành công nghiệp. Quan trọng hơn, công nghệ số đang tăng cường sức mạnh cho các mô hình kinh doanh nền tảng (platform), cho phép một doanh nghiệp tạo ra và tiếp nhận giá trị khổng lồ khi hỗ trợ sự tương tác giữa các doanh nghiệp khác với nhau hoặc giữa các khách hàng với nhau.

DỮ LIỆU

Ngày nay, chúng ta đang chứng kiến một cơn đại hồng thủy về dữ liệu. Đa số dữ liệu khả dụng cho doanh nghiệp không được tạo ra từ bất kỳ việc lập kế hoạch một cách hệ thống nào như nghiên cứu thị trường, thay vào đó, những khối lượng dữ liệu lớn chưa từng có đang được tạo ra từ mọi cuộc đối thoại, tương tác, hoặc từ các quá trình bên trong và bên ngoài doanh nghiệp. Truyền thông xã hội, các thiết bị di động và cảm biến đặt trên mọi thực thể trong chuỗi cung ứng đang giúp doanh nghiệp tiếp cận được cả một "dòng sông" dữ liệu phi cấu trúc được tạo ra mà không cần hoạch định trước và có thể được khai phá bằng các công cụ phân tích mới.

Các công cụ "dữ liệu lớn" cho phép doanh nghiệp xây dựng những phương thức dự báo mới, tìm ra các xu hướng chưa từng biết tới trong hoạt động kinh doanh, và giải mã những nguồn giá trị mới. Thay vì bị giới hạn trong địa phận của các bộ phận nghiên cứu kinh doanh cụ thể, dữ liệu đang trở thành huyết mạch của mọi bộ phận trong doanh nghiệp và là một tài sản chiến lược cần xây dựng, khai thác theo thời gian. Dữ liệu chính là một yếu tố sống còn trong cách doanh nghiệp vận hành, tạo sự khác biệt, và kiến tạo giá trị mới.

ĐỔI MỚI SÁNG TẠO

Phương diện thứ tư của chuyển đổi số là đổi mới sáng tạo: quá trình mà thông qua đó các ý tưởng mới được phát triển, thử nghiệm và đưa ra thị trường bởi doanh nghiệp. Thông thường, đổi mới sáng tạo được quản trị theo hướng chú trọng vào sản phẩm cuối cùng. Vì việc thử nghiệm sản phẩm trên thị trường khá phức tạp và tốn kém, mọi quyết định đổi mới sáng tạo thường dựa trên việc phân tích và cảm nhận của nhà quản lý. Thất bại luôn đi kèm với tổn thất lớn về kinh tế, vì vậy tránh thất bại luôn là ưu tiên số một.

Ngày nay, các công ty khởi nghiệp cho thấy công nghệ số cho phép triển khai đổi mới sáng tạo theo phương thức hoàn toàn mới: dựa vào quá trình học hỏi không ngừng thông qua thử nghiệm nhanh. Vì công nghệ số tạo điều kiện để việc thử nghiệm ý tưởng trở nên nhanh và đơn giản hơn, chúng ta có thể tiếp thu phản hồi của thị trường ngay từ giai đoạn đầu của quá trình đổi mới sáng tạo, cũng như qua các giai đoạn trung gian cho đến khi sản phẩm được tung ra, và cả giai đoạn sau đó.

Cách tiếp cận đổi mới sáng tạo theo tư duy mới là tập trung vào việc thử nghiệm sản phẩm một cách thận trọng và tập trung vào các nguyên mẫu khả thi tối thiểu (MVP)[i] cho phép thu nạp được nhiều kinh nghiệm nhất và tốn ít chi phí nhất. Các giả định được kiểm chứng theo vòng lặp, và những quyết định lựa chọn mẫu thiết kế sản phẩm được đưa ra dựa trên đánh giá của khách hàng thực tế. Theo cách tiếp cận này, sản phẩm được phát triển liên tục thông qua một quá trình tiết kiệm thời gian, giảm chi phí thất bại và thúc đẩy học tập tổ chức.

GIÁ TRỊ

Phương diện cuối cùng của chuyển đổi số là giá trị mà doanh nghiệp mang lại cho khách hàng của mình – hay được gọi là *tuyên bố giá trị*. Thông thường, tuyên bố giá trị của doanh nghiệp được xem là khá nhất quán. Sản phẩm có thể được cập nhật thêm tính năng, các chiến dịch tiếp thị được làm mới, hoặc quy trình hoạt động được hoàn thiện hơn, tuy nhiên, giá trị cơ bản mà một doanh nghiệp cung cấp cho khách hàng được giả định là bất biến và được định nghĩa bởi ngành công

---

i Trong thế giới khởi nghiệp, các công ty tập trung tạo ra một ***sản phẩm khả thi tối thiểu (minimum viable product)***, thường là một trang web hoặc ứng dụng sớm được tung ra để khách hàng có thể bắt đầu sử dụng, phản hồi và xác định lỗi hoặc tính năng cần bổ sung. Với một doanh nghiệp đã trưởng thành, việc giới thiệu các ý tưởng thiết kế ở giai đoạn sơ khai tới khách hàng có thể không phù hợp, vì vậy tôi thích sử dụng khái niệm ***nguyên mẫu khả thi tối thiểu (minimum viable prototype)*** hơn. Lưu ý rằng cả hai khái niệm đều được viết tắt là ***MVP.***

nghiệp (ví dụ các công ty xe hơi cung cấp cho khách hàng giải pháp giao thông, sự an toàn, tiện nghi và vị thế xã hội theo những cấp độ khác nhau).

Trong thời đại số, nếu doanh nghiệp cứ dựa mãi vào một tuyên bố giá trị cổ lỗ sĩ thì chẳng khác gì tạo điều kiện để đối thủ cạnh tranh thách thức hoặc thậm chí phá vỡ hoạt động kinh doanh của mình. Mặc dù các ngành công nghiệp sẽ khác nhau về thời điểm chính xác và tính chất của sự chuyển đổi do sự ra đời của các công nghệ mới, nhưng doanh nghiệp nào tự trấn an rằng sự thay đổi chưa đến ngay sẽ bị bỏ lại phía sau sớm nhất. Trong bối cảnh kinh doanh đang chuyển đổi, chúng ta chỉ có cách đáp trả an toàn nhất là đi theo lộ trình đổi mới không ngừng, xem mỗi công nghệ như một phương án để mở rộng và hoàn thiện tuyên bố giá trị cung cấp cho khách hàng. Thay vì chờ đợi để thích nghi khi sự thay đổi diễn ra như một lựa chọn sống còn, doanh nghiệp cần tập trung vào việc nắm bắt cơ hội mới, từ bỏ những lợi thế đang suy thoái của mình và thích nghi sớm để đón đầu xu thế thay đổi.

MỘT PHƯƠNG SÁCH VỀ CHUYỂN ĐỔI SỐ

Đối mặt với sự chuyển đổi trong từng phương diện chiến lược nói trên, ngày nay doanh nghiệp thực sự cần một khuôn khổ mới cho việc thiết lập chiến lược để có thể thích nghi và phát triển thành công trong thời đại số.

Mỗi phương diện chiến lược được gắn với một chủ đề chiến lược cốt lõi sẽ chỉ ra điểm xuất phát cho chiến lược số của bạn. Giống như các kỹ sư huấn

luyện cho đội ngũ quản đốc nhà máy trước đây, năm chủ đề này (có vai trò như hoa tiêu dẫn đường cho bạn, làm rõ sự thay đổi của những rào cản chiến lược, giúp bạn nhìn ra cơ hội để xây dựng doanh nghiệp mình theo những phương thức mới. Rogers đặt tên cho tập hợp các chủ đề chiến lược này là "Phương sách Chiến lược chuyển đổi số".

Hình 1.2 cung cấp bản tóm lược của chiến lược chuyển đổi số, cùng với rất nhiều khái niệm chủ chốt mà chúng ta sẽ lần lượt khám phá khi từng chủ đề chiến lược được phân tích một cách chi tiết. Bây giờ hãy đi sâu phân tích từng chủ đề này.

Phương diện	Chủ đề Chiến lược	Khái niệm chính
Khách hàng	*Khai thác các mạng lưới khách hàng*	• phễu tiếp thị được đổi mới • hành trình mua hàng • các hành vi cốt lõi trong mạng lưới khách hàng
Cạnh tranh	*Xây dựng nền tảng, không chỉ xây dựng sản phẩm*	• các mô hình kinh doanh nền tảng • các hiệu ứng mạng lưới trực tiếp (gián tiếp) • trung gian hóa và xóa bỏ trung gian • các đoàn tàu giá trị cạnh tranh
Dữ liệu	*Biến dữ liệu thành tài sản*	• các kế sách giá trị dữ liệu • các động lực cho dữ liệu lớn • ra quyết định dựa trên dữ liệu
Đổi mới sáng tạo	*Đổi mới bằng thử nghiệm nhanh*	• thử nghiệm phân tán • thử nghiệm hội tụ • nguyên mẫu khả thi tối thiểu • lộ trình mở rộng quy mô
Giá trị	*Điều chỉnh tuyên bố giá trị của bạn*	• các khái niệm giá trị thị trường • các giải pháp rút khỏi thị trường suy thoái • các bước tới tuyên bố giá trị

Hình 1.2. Năm phương diện Chuyển đổi số

2

KHAI THÁC CÁC MẠNG LƯỚI KHÁCH HÀNG

KHÁCH HÀNG

Khi bắt tay vào việc xây dựng chiến lược chuyển đổi số, khía cạnh chiến lược đầu tiên mà chúng ta cần phải tư duy lại chính là khách hàng. Với tư cách là người mua hàng hoá và dịch vụ, khách hàng là hạt nhân của mọi hoạt động kinh doanh. Để phát triển, các công ty đã nhắm tới khách hàng qua những công cụ tiếp thị đại chúng. Những công cụ này được thiết kế để tiếp cận, thông báo, thúc đẩy và thuyết phục khách hàng mua sản phẩm, dịch vụ. Tuy nhiên, trong kỷ nguyên số, mối quan hệ giữa khách hàng và doanh nghiệp đang thay đổi mạnh mẽ.

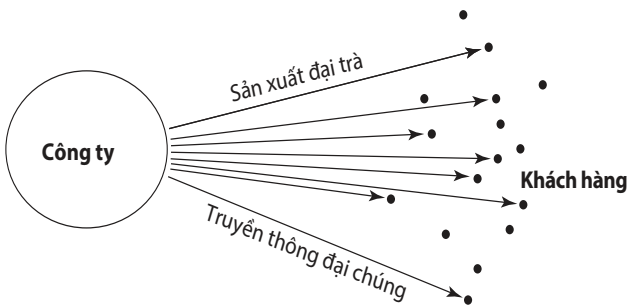
Khách hàng trong thời đại số không phải là người tiêu dùng thụ động mà chính là những nút trong các mạng lưới động – tương tác và định hình thương hiệu, thị trường. Doanh nghiệp cần chấp nhận thực tế này và có cách ứng xử phù hợp với khách hàng. Họ cũng cần hiểu cách thức các mạng lưới khách hàng đang xác định lại phễu tiếp thị, định hình lại hành trình mua sắm cũng như mở ra những lối đi mới để cùng tạo ra giá trị với khách hàng. Doanh nghiệp cần hiểu được năm hành vi cốt lõi gồm *tiếp cận, gắn kết, tùy chỉnh,*

kết nối và hợp tác với khách hàng vì nó sẽ thúc đẩy khách hàng trong trải nghiệm và tương tác số của họ. Ngoài ra, những hành vi này cũng cần phải được khai thác để tạo ra các tương tác, sản phẩm hoặc trải nghiệm mới, làm tăng thêm giá trị cho cả hai bên trong mối quan hệ doanh nghiệp – khách hàng.

MÔ HÌNH MẠNG LƯỚI KHÁCH HÀNG

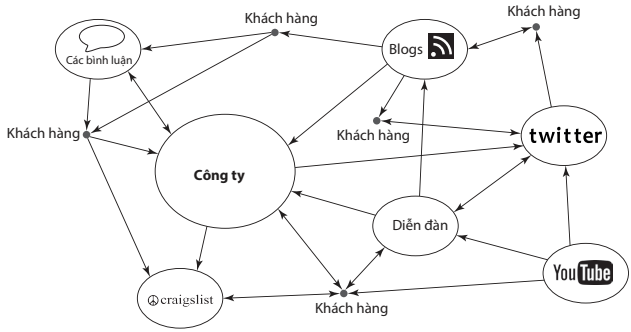
Ngày nay, những hành vi của khách hàng như cách họ tìm kiếm, truy cập, sử dụng, chia sẻ cũng như gây ảnh hưởng lên các sản phẩm, dịch vụ và thương hiệu trong cuộc sống hoàn toàn khác so với kỷ nguyên trong đó các hoạt động kinh doanh hiện đại phát triển nở rộ.

Vào thế kỷ XX, các loại hình kinh doanh được xây dựng theo mô hình thị trường - đại chúng (xem hình 2.1). Trong mô hình này, khách hàng ở trạng thái thụ động và được nhìn nhận theo tổng thể. Thành công trong mô hình thị trường - đại chúng phụ thuộc vào hiệu quả của quy mô. Và trong nhiều thập kỷ, nó đã vận hành tốt. Trong suốt thế kỷ XX, cách tiếp cận này đã góp phần tạo ra các doanh nghiệp lớn và thành công nhất thế giới.



Hình 2.1. Mô hình Thị trường - Đại chúng

Tuy nhiên, ngày nay chúng ta đang chứng kiến một sự dịch chuyển sâu sắc hướng tới một mô hình mới được gọi là mô hình mạng lưới khách hàng (xem hình 2.2). Trong mô hình này, công ty vẫn là một nhân tố chủ chốt trong việc tạo ra và quảng bá hàng hoá, dịch vụ. Nhưng các vai trò mới của khách hàng tạo ra một mối quan hệ phức tạp hơn. Vai trò của họ không chỉ được gói gọn ở việc mua hay không mua nữa. Trong mô hình mạng lưới khách hàng, khách hàng hiện tại và tiềm năng có quyền tiếp cận với nhiều nền tảng số cho phép họ tương tác, công bố, đưa tin và đổi mới sáng tạo – nhờ đó tham gia vào quá trình định hình thương hiệu, danh tiếng và tham gia vào các thị trường. Khách hàng có khả năng kết nối và ảnh hưởng lẫn nhau khi họ bị tác động bởi các hoạt động truyền thông trực tiếp từ một doanh nghiệp.



Hình 2.2. Mô hình Mạng lưới Khách hàng

Trong một thị trường được xác định bởi các mạng lưới khách hàng, vai trò của doanh nghiệp cũng khác biệt đáng kể. Doanh nghiệp vẫn là động lực lớn duy nhất cho sự đổi mới của sản phẩm và dịch vụ, đồng thời doanh nghiệp cũng nắm quyền quản lý thương hiệu, danh tiếng của chính mình. Tuy nhiên, khi cung cấp giá trị tới khách hàng và giao tiếp với họ, doanh nghiệp cũng cần liên kết với các mạng lưới khách hàng của mình. Cụ thể,

doanh nghiệp phải lắng nghe, quan sát các tương tác trong mạng lưới khách hàng và hiểu được nhận thức, phản ứng cũng như những nhu cầu chưa được đáp ứng của họ. Ngoài ra, doanh nghiệp cũng phải nhận dạng được và chăm sóc những khách hàng có thể trở thành đại sứ thương hiệu, người truyền cảm hứng, đối tác tiếp thị hoặc những người đồng sáng tạo giá trị với doanh nghiệp.

Một trong những điểm chính trong mô hình mạng lưới khách hàng đó là "khách hàng" có thể là bất kỳ đối tác ủng hộ chủ chốt nào mà tổ chức đang phục vụ và dựa vào để phát triển. Khách hàng có thể là người dùng cuối mua một sản phẩm hoặc doanh nghiệp mua các dịch vụ chuyên nghiệp. Đối với một tổ chức phi lợi nhuận, họ có thể là nhà tài trợ hoặc tình nguyện viên cấp cơ sở.

Trong nhiều trường hợp, điều quan trọng là phải xem xét một loạt các đối tác ủng hộ có kết nối với nhau và cùng thuộc mạng lưới khách hàng của tổ chức như: người dùng cuối, đối tác kinh doanh, nhà đầu tư, báo chí, cơ quan quản lý nhà nước, thậm chí cả đội ngũ nhân viên. Tất cả đối tượng khách hàng này đều quan trọng với hoạt động kinh doanh của một doanh nghiệp và đều thể hiện các hành vi năng động trong mạng lưới khi tương tác với nhau và với doanh nghiệp.

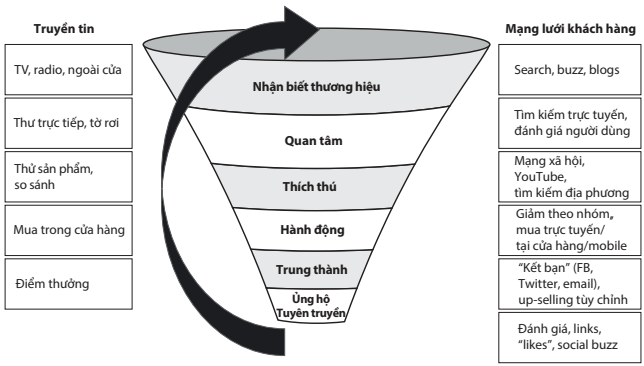
PHỄU TIẾP THỊ VÀ HÀNH TRÌNH MUA HÀNG

Phễu tiếp thị (còn được gọi là phễu mua hàng) là một khuôn khổ để hiểu cách các mạng lưới khách hàng gây ảnh hưởng mạnh mẽ lên mối quan hệ của doanh nghiệp và khách hàng. Mô hình chiến lược cổ điển này dựa trên các nghiên cứu tâm lý về "phân tầng các hiệu ứng" trong những năm 1920. Nó đưa ra bản đồ về sự phát triển của một khách hàng tiềm năng từ giai đoạn nhận biết (biết được sự tồn tại của một sản phẩm hoặc công ty) đến thể hiện sự quan tâm (nhận ra giá trị tiềm năng) tới biểu đạt sở thích (ý định mua hoặc lựa chọn một công ty yêu

thích) rồi hành động (mua sản phẩm, đăng ký dịch vụ, bỏ phiếu cho một ứng viên tranh cử, v.v.).

Ngày nay, tất cả các công cụ truyền tin này vẫn được sử dụng. Mỗi công cụ lại hữu ích trong một tình huống nhất định. Nếu doanh nghiệp muốn nhanh chóng nâng cao mức độ nhận biết về một sản phẩm mới, quảng cáo truyền hình vẫn là công cụ hiệu quả nhất mặc dù chi phí khá đắt đỏ. Những bảng quảng cáo ngoài trời, thư gửi trực tiếp, quảng cáo trên báo cũng có vai trò tiềm năng trong việc tiếp cận khách hàng. Nhưng tùy thuộc vào đối tượng tiếp cận, bạn có thể thấy các công cụ truyền hình này đang trở nên kém hiệu quả theo thời gian (đặc biệt do thói quen truyền thông của lớp người tiêu dùng trẻ đang thay đổi). Do đó, kết quả thu về có thể không tương xứng với chi phí bỏ ra. (Chi phí cho mỗi một nghìn lượt người xem quảng cáo truyền hình của Mỹ vẫn tiếp tục gia tăng mỗi năm bất chấp một lượng lớn khán giả không ngừng tăng trong số những người xem quảng cáo đó chuyển sang xem một số sự kiện lớn ngoài trời như Super Bowl).

Tuy nhiên, đồng thời ở mỗi giai đoạn của phễu tiếp thị, khách hàng ngày nay cũng chịu tác động bởi những mạng lưới khách hàng (Hình 2.3).



Hình 2.3. Tư duy lại về Phễu tiếp thị

Kết quả trả về của công cụ tìm kiếm bây giờ là một trong những động lực mạnh mẽ nhất để nâng cao mức độ nhận biết của khách hàng đối với những thương hiệu hoặc doanh nghiệp mới. Đánh giá của khách hàng được đăng trên các trang web như Amazon hay TripAdvisor có ảnh hưởng lớn tới giai đoạn quan tâm khi người tiêu dùng đánh giá những thương hiệu khác nhau. Những đánh giá của bên thứ ba này có ảnh hưởng ngay cả khi khách hàng mua trực tiếp tại một cửa hàng. Nhờ có điện thoại thông minh, Internet đang nằm trong tầm tay của khách hàng. Họ tham gia vào các khảo sát trực tuyến cho các sản phẩm trước đây được bán theo kiểu "kích thích mua hàng" - mua sắm được thúc đẩy bởi vị trí kệ hàng và đóng gói. Khi khách hàng có hứng thú với thương hiệu, họ thường tìm đến các mạng xã hội như Facebook để hỏi xem bạn bè đã từng ghé thăm địa điểm du lịch này hay mua thương hiệu tủ lạnh đó chưa. Ở giai đoạn hành động, họ có thể mua từ trang web, tại cửa hàng, trên một thiết bị di động hoặc ngay trên thiết bị di động khi đang ở trong cửa hàng của doanh nghiệp bán lẻ. Sau khi việc mua hàng kết thúc, các doanh nghiệp giờ đây có nhiều cách khác nhau, từ tiếp thị qua email đến phương tiện truyền thông xã hội, để duy trì mối quan hệ và thúc đẩy lòng trung thành của khách hàng.

Tuy nhiên, ngày nay các mạng lưới khách hàng có tác động lớn nhất đến phễu tiếp thị thông qua một cấp độ bổ sung được gọi là *sự ủng hộ*. Ở giai đoạn tâm lý này, khách hàng không chỉ trung thành mà còn ủng hộ thương hiệu và kết nối thương hiệu với mọi người trong mạng lưới của mình. Những khách hàng này đăng ảnh sản phẩm lên Instagram, viết bài đánh giá trên TripAdvisor và giải đáp những thắc mắc về sản phẩm của bạn bè trên Twitter. Nhờ các thuật toán của công cụ tìm kiếm, những hình thức thể hiện này của khách hàng có tác động nhất định tới kết quả tìm kiếm. Vì vậy, mỗi sự tuyên truyền của

khách hàng sẽ được phản hồi ngược lên đỉnh phễu và có tiềm năng để gia tăng mức độ nhận biết, sự quan tâm, v.v qua toàn bộ phễu.

Giờ đây, mỗi doanh nghiệp cần làm được nhiều hơn là thúc đẩy khách hàng tiềm năng đến giai đoạn mua hàng (hành động) và mua hàng lặp lại (lòng trung thành). Doanh nghiệp cần phải tham gia, nuôi dưỡng và truyền cảm hứng cho khách hàng thường xuyên để có thể bước vào giai đoạn tuyên truyền. Vì tại đây, những khách hàng này sẽ đóng góp cho sự phát triển của doanh nghiệp trong phần còn lại của mạng lưới khách hàng.

KHÁCH HÀNG ĐÁNG GIÁ BAO NHIÊU?

Một trong những câu hỏi quan trọng nhất mà bất kỳ doanh nghiệp nào cũng phải đối mặt ngày nay đó là: Khách hàng của tôi đáng giá bao nhiêu?

Khi sự tương tác của khách hàng được mở rộng trên nhiều điểm tiếp xúc số, việc đo lường doanh thu từ những khoản đầu tư tiếp thị đòi hỏi phải có các công cụ tài chính mới. Một trong số đó là mô hình giá trị vòng đời của khách hàng – lợi nhuận mà mỗi khách hàng đóng góp vào kết quả kinh doanh sau cùng của công ty trong thời gian dài. Đối với các doanh nghiệp, một số khách hàng sẽ tạo ra nhiều lợi nhuận hơn những người còn lại và một số thậm chí có thể gây ra tổn thất. Giá trị vòng đời của khách hàng có thể được hình thành bởi nhiều yếu tố như tần suất mua hàng, số lượng mua hàng, mức giá, chiết khấu, mức độ trung thành hay tỷ lệ tiêu hao. Để xây dựng một mô hình, bạn cần lịch sử dữ liệu và sự tham gia của đội ngũ tài chính. (Để bắt đầu, bạn có thể đọc cuốn sách *Managing Customers as Investments* của Sunil Gupta và Don Lehmann.8) Mô hình giá trị vòng đời của khách hàng sẽ rất hữu ích trong việc phân khúc khách hàng, xác định mục tiêu cho các chiến lược khách hàng mới và đo lường tác động của những yếu tố như sự tham gia và tuyên truyền của người tiêu dùng.

Trong một thế giới mạng lưới, khách hàng bổ sung giá trị theo nhiều cách khác nhau bên cạnh việc thực hiện giao dịch. Ngày càng có nhiều mô hình kinh doanh mới được xây dựng mà ở đó sự tham gia, dữ liệu và kiến thức tổng hợp của khách hàng được xem như một tài sản và là một lợi thế cạnh tranh quan trọng.

Giá trị vô hình của mạng lưới khách hàng có thể là một nhân tố trong việc định giá tài sản của các công ty. Sự tham gia của khách hàng là một động lực chính cho giá cổ phiếu của các mạng xã hội như Facebook hay LinkedIn. Khi Yahoo trả 1 tỷ USD cho nền tảng viết blog phổ biến Tumblr, nó không chỉ dựa trên doanh thu mà còn đánh giá trên mạng lưới lớn người dùng sáng tạo, trẻ trung, năng động. Tất nhiên, thách thức trong việc mua lại một công ty vì muốn sở hữu mạng lưới khách hàng của nó là lòng trung thành của khách hàng không được đảm bảo. Khi Google mua Waze với giá 1,1 tỷ USD, điều quan trọng với họ là duy trì sự tham gia của mạng lưới khách hàng để tương xứng với số tiền bỏ ra. Google đã ngay lập tức thông báo rằng Waze sẽ không bị tích hợp vào Google Maps mà vẫn duy trì như một sản phẩm riêng biệt được vận hành bởi đội ngũ kỹ sư người Israel. Mạng lưới khách hàng rất có giá trị, thế nhưng, chúng lại là những tài sản vô hình không thể trao đổi và sử dụng dễ dàng như bất động sản hay các thiết bị nhà máy khác.

NĂM HÀNH VI CỦA MẠNG LƯỚI KHÁCH HÀNG

Trong quá trình nghiên cứu để viết cuốn sách *The Network Is Your Customer*, Tôi tìm thấy là một khuôn mẫu lặp đi lặp lại của năm hành vi thúc đẩy việc áp dụng các trải nghiệm số mới. Đây là năm hành vi cốt lõi của khách hàng trong mạng lưới:

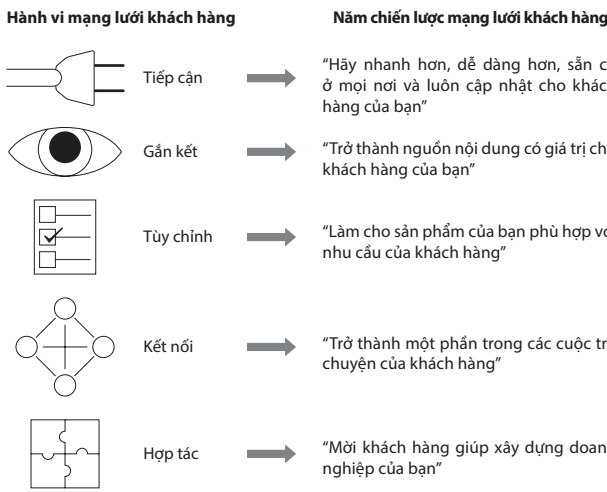
- *Tiếp cận:* Họ tìm cách tiếp cận dữ liệu, nội dung và tương tác số một cách nhanh chóng, dễ dàng và linh hoạt nhất có thể. Bất cứ những gì làm tăng khả năng

tiếp cận này đều vô cùng hấp dẫn. Hãy nghĩ tới tin nhắn văn bản trên điện thoại di động đã tạo nên cuộc cách mạng truyền thông với khả năng nhận và gửi tin nhắn ở bất cứ đâu và bất cứ lúc nào. Từ sự tiện lợi của thương mại điện tử đến các ứng dụng nhắn tin tức thời mới nhất ngày nay, khách hàng đang chú ý tới bất cứ điều gì mang lại khả năng tiếp cập tức thời, đơn giản.

- *Gắn kết:* Họ tìm cách tham gia vào nội dung số ý nghĩa, có thể tương tác và phù hợp với nhu cầu của mình. Từ sự phổ biến ban đầu của các cổng Web đến sự lan truyền của video trực tuyến, thực tế ảo hiện đại, những mong muốn kỹ thuật số của khách hàng được đánh dấu bằng sự khao khát nội dung.
- *Tùy chỉnh:* Họ tìm cách tùy chỉnh trải nghiệm bằng việc lựa chọn và sửa đổi một tập hợp rộng về thông tin, sản phẩm và dịch vụ. Nói theo cách khái quát hóa, khách hàng đã chuyển từ những lựa chọn kênh truyền hình sang một thế giới số với hơn nghìn tỷ trang web. Họ được huấn luyện bởi những mạng lưới số để có nhiều lựa chọn hơn cho bản thân. Và trên thực tế họ thích điều này.
- *Kết nối:* Họ tìm cách kết nối với nhau qua việc chia sẻ kinh nghiệm, ý tưởng và ý kiến bằng văn bản, hình ảnh và những liên kết xã hội. Hành vi này đã dẫn tới sự bùng nổ của phương tiện truyền thông xã hội, từ viết blog tới các mạng xã hội như Facebook hay LinkedIn, đến các cộng đồng trực tuyến thích hợp để chia sẻ niềm đam mê, công việc hoặc quan điểm.
- *Hợp tác:* Là những sinh vật xã hội, khách hàng làm việc cùng nhau một cách thuận theo tự nhiên. Họ tìm cách hợp tác trong các dự án hoặc mục đích chung thông qua các nền tảng mở. Đây là hành vi khó và phức tạp nhất, thế nhưng, nó không thể ngăn cản sự cố gắng và

nỗ lực của họ. Cho dù là xây dựng phần mềm mã nguồn mở cùng nhau hay gây quỹ cho những sứ mệnh mà họ đặt niềm tin vào, tổ chức bầu chọn và diễu hành phản đối trên toàn thế giới, họ cũng luôn tìm kiếm sự cộng tác.

Như được minh họa trong hình 2.4, những hành vi của khách hàng có thể được phát triển thông qua một tập hợp các chiến lược mạng lưới khách hàng tương ứng. Chúng có thể được sử dụng để lập kế hoạch chiến lược cho bất kỳ ngành công nghiệp, mô hình kinh doanh, hoặc khách hàng mục tiêu nào. Bằng cách bắt đầu với một chiến lược bắt nguồn từ hành vi khách hàng, doanh nghiệp có thể tránh được cạm bẫy của tư duy "công nghệ là tất cả" (như kiểu: chiến lược video Twitter của chúng ta là gì?) và thay vào đó tập trung vào giá trị dành cho khách hàng và doanh nghiệp.



Hình 2.4. Năm hành vi mạng lưới khách hàng và chiến lược mạng lưới khách hàng

Chúng ta hãy cùng xem xét lần lượt năm chiến lược với những ví dụ cụ thể. Sau đó, sẽ có một công cụ mà bạn có thể sử dụng để lựa chọn chiến lược mạng lưới khách hàng tốt nhất trong một bối cảnh kinh doanh cụ thể cho doanh nghiệp của mình.

***Dưới đây là các ví dụ cụ thể về cách từng hành vi nói trên của mạng lưới khách hàng được biểu hiện trong thực tiễn tại các doanh nghiệp, tập đoàn trên thế giới*:**

- *Chiến lược tiếp cận "Hãy nhanh hơn, dễ dàng hơn, sẵn có ở mọi nơi và luôn cập nhật cho khách hàng của bạn"*. Trải nghiệm đa kênh trên nhiều phương tiện tại Walmart. Ngày càng có nhiều doanh nghiệp nhận ra rằng khách hàng đang tìm kiếm trải nghiệm tích hợp trên tất cả các điểm tiếp xúc kỹ thuật số và vật lý. Ví dụ, Walmart đã phát triển một ứng dụng muaNa sắm di động với nhiều tính năng được thiết kế cho khách hàng sử dụng ứng dụng ngay trong cửa hàng Walmart và cả sử dụng ứng dụng này tại nhà. Một tính năng được bổ sung nhằm tự động phát hiện thời điểm khách hàng mở ứng dụng tại một trong bốn nghìn cửa hàng ở Bắc Mỹ, từ đó cung cấp cho họ phiên bản phù hợp. Sau khi triển khai ứng dụng di động nâng cao này, Walmart nhận thấy 12% doanh số bán hàng trực tuyến đến từ khách hàng mua trên Walmart.com ngay khi họ đang ở lối đi của cửa hàng.
- *Chiến lược gắn kết "Trở thành nguồn nội dung có giá trị cho khách hàng của bạn"*. Nội dung thể hiện tuyên bố giá trị của một doanh nghiệp hoặc sản phẩm theo cách lôi cuốn và gắn kết có thể đem lại nhiều hiệu quả. Khi L'Oréal tìm cách nâng cao hình ảnh của một thương hiệu ngách – kem phủ hình xăm Dermablend, công ty đã sản xuất một video ca nhạc dài kết hợp với

Rick Genest (tên gọi là "Zombie Boy"), một nghệ sĩ và người mẫu Canada xăm toàn cơ thể. Video bắt đầu với hình ảnh Genest rõ ràng chưa được xăm, nhưng khi lớp Dermablend phủ trên da của anh ấy dần dần bị gỡ bỏ, người xem chứng kiến một sự chuyển đổi đáng kinh ngạc. Video này được phát trên YouTube và hầu như không cần ngân sách truyền thông để quảng bá. Thế nhưng, nó đã lan tỏa với hơn 25 triệu lượt xem. Giống như video nổi tiếng "Will it blend?" quảng bá cho thương hiệu máy xay cao cấp Blendtec, video Zombie Boy phát huy hiệu quả vì toàn bộ phim nói về chất lượng của sản phẩm.

- *Chiến lược tùy chỉnh "Làm cho sản phẩm của bạn phù hợp với nhu cầu của khách hàng".* Công cụ khuyến nghị do Netlfix phát triển. Nhằm giúp người xem tìm thấy nội dung cần xem từ danh mục phong phú gồm các chương trình truyền hình và tiêu đề các bộ phim được phát sóng trực tiếp, Netflix sử dụng dữ liệu hành vi (Người dùng thường xem chương trình nào vào tối thứ tư lúc 10 giờ?) kết hợp với một hệ thống thẻ được gắn bởi đội ngũ nhân viên nhằm phân loại toàn bộ nội dung trên nền tảng này. Kết quả là một danh sách phát sóng được cá nhân hoá và thay đổi liên tục sẽ hiển thị mỗi khi người dùng đăng nhập. Các vi thể loại phim ảnh (theo một ước tính là hơn 76,000 vi thể loại) trải dài từ "Mother-Son Movies from the 1970s" đến "Cerebral Suspenseful Dramas Starring Raymond Burr". Để đo lường tác động của những khuyến nghị này, có thể nhìn vào mức độ mà khách hàng phải nhờ đến thanh tìm kiếm để tìm ra chương trình họ muốn xem. Kết quả vô cùng ấn tượng của họ là: các khuyến nghị cá nhân hóa của Netflix đã thúc đẩy tới 75% số giờ xem phim của khách hàng.

- *Chiến lược kết nối "Trở thành một phần trong các cuộc trò chuyện của khách hàng".* Xây dựng và quản lý một cộng đồng. Trong một số trường hợp, doanh nghiệp có thể tạo ra cộng đồng trực tuyến gồm những người có cùng niềm đam mê về một chủ đề nào đó. Nhà cung cấp công nghệ SAP tạo ra mạng lưới SAP Community Network để các khách hàng, đối tác kinh doanh, nhân viên và những người khác có thể chia sẻ sự thấu hiểu và bàn luận về những nhu cầu chung về công nghệ của họ. Mạng lưới này thu hút hơn một triệu lượt truy cập mỗi tháng. P&G từng gặp khó khăn trong việc tiếp thị sản phẩm vệ sinh nữ, vì vậy hãng đã xây dựng BeingGirl.com - một diễn đàn, nơi các thiếu nữ có thể thảo luận về những kinh nghiệm và vấn đề của con gái. Khi tạo điều kiện để khách hàng dẫn dắt các cuộc trò chuyện, P&G đã nhận thấy BeingGirl mang về tỷ lệ lợi nhuận trên doanh thu cao gấp nhiều lần so với chi phí quảng cáo truyền hình cho các thương hiệu Tampax và Always.
- *Chiến lược hợp tác "Mời khách hàng giúp xây dựng doanh nghiệp của bạn".* Tạo ra các nền tảng hợp tác. Trong cách tiếp cận này, doanh nghiệp tạo ra bối cảnh hợp tác nhưng cho phép mạng lưới gồm các đối tác tham gia tự xác định những thách thức cần phải giải quyết. Trong năm thứ hai kể từ khi iPhone xuất hiện trên thị trường, Apple đã chủ động đặt hệ điều hành của mình ở chế độ mở như một nền tảng hợp tác. Thử nghiệm này tạo ra sự bùng nổ các giải pháp sáng tạo từ bên ngoài, vâng đó chính là kho ứng dụng App Store. Một nền tảng hợp tác tốt sẽ không cố gắng xác định các dự án tiếp theo sẽ thu hoạch được gì. Nó sẽ tập trung vào việc tạo ra một cấu trúc nhằm hỗ trợ sự phát triển của các đối tác tham gia. (Chúng ta sẽ hiểu rõ hơn về mô hình kinh doanh nền tảng trong chương tiếp theo).

3

XÂY DỰNG NỀN TẢNG, KHÔNG CHỈ SẢN PHẨM

CẠNH TRANH

Vào năm 2007, hai sinh viên mới tốt nghiệp của Trường Thiết kế Rhode Island, Brian Chesky và Joe Gebbia, đang vật vã tìm cách trả tiền thuê căn hộ của mình ở San Francisco. Khi họ được biết các khách sạn của thành phố đã được đặt kín phòng trong suốt thời gian diễn ra một cuộc hội thảo về ngành thiết kế sắp tới, họ đã nảy ra một ý tưởng kinh doanh: Tại sao không cho thuê một phần không gian căn hộ của mình? Họ đã mua 3 chiếc nệm hơi (nệm bơm hơi), dựng cấp tốc một trang web, và, trong vòng 6 ngày, đã tìm được 3 khách thuê. Mỗi người khách phải trả 80 USD cho một đêm. "Khi chúng tôi vẫy tay chào tạm biệt những người khách, Joe và tôi nhìn nhau rồi nghĩ, đây hẳn là một ý tưởng tiềm năng", Chesky kể lại. Vào năm sau đó, họ đã hợp tác với Nathan Blecharczyk, một người bạn tốt nghiệp ngành khoa học máy tính, và thành lập một công ty mà sau đó họ đã đặt tên là Airbnb.

Đến năm 2015, Airbnb đã phục vụ 25 triệu du khách với dịch vụ phòng lưu trú được cung cấp tại hơn 190 nước trên thế giới. Nhưng nó không mang tính chất điển hình giống như một tập đoàn toàn cầu kinh

doanh cung cấp chỗ ở và dịch vụ lưu trú. Thay vì xây dựng khách sạn và thuê nhân viên để phục vụ khách hàng, ba nhà sáng lập đã xây dựng một nền tảng để kết nối hai nhóm khách hàng khác nhau: chủ nhà có nhà để cho thuê (dù là một phòng trống hay là cả ngôi nhà của họ khi vắng nhà) và du khách đang tìm kiếm một nơi nào đó để ở trong kỳ nghỉ. Công ty sở hữu những tài sản tối thiểu. Trên thực tế, nó không sở hữu một bất động sản cho thuê nào. Tuy nhiên, nó có thể cung cấp cho khách du lịch sự lựa chọn dịch vụ lưu trú với hơn 1 triệu danh mục đề xuất, từ ghế sofa hoặc phòng khách nhỏ đến một tòa lâu đài thực sự (có hơn 600 phòng trống cho thuê). Công ty sẽ thu một khoản phí từ mỗi giao dịch cho thuê.

TƯ DUY LẠI VỀ CẠNH TRANH

Airbnb là một ví dụ về nền tảng – một thế hệ doanh nghiệp đang tư duy lại về việc tài sản cạnh tranh nào cần phải thuộc sở hữu của công ty (ví dụ như tài sản cho thuê và nhân viên dịch vụ được đào tạo) và những gì có thể được quản lý thông qua các mối quan hệ mới từ bên ngoài. Mô hình doanh nghiệp nền tảng là một phần của sự chuyển đổi lớn trên phương diện cạnh tranh và mối quan hệ giữa các doanh nghiệp. Trong quá khứ, cạnh tranh diễn ra giữa các doanh nghiệp tương tự nhau và trong các ngành công nghiệp được xác định rõ ràng với ranh giới khá ổn định. Doanh nghiệp tạo ra giá trị bên trong tổ chức và trong mối quan hệ hợp tác với nhà cung cấp và các kênh bán hàng của mình. Nhưng trong thời đại số, ranh giới giữa các ngành công nghiệp đang bị xóa nhòa, cũng như sự khác biệt giữa đối tác và đối thủ. Mọi mối quan hệ giữa các doanh nghiệp ngày nay là sự kết hợp hoán đổi liên tục giữa hợp tác và cạnh tranh.

Bảng 3.1. Cạnh tranh: Những thay đổi về Giả định chiến lược từ thời đại Công nghệ Tương tự sang thời đại Công nghệ số

Từ	Đến
- Cạnh tranh trong các ngành công nghiệp được xác định	- Cạnh tranh giữa các ngành công nghiệp đan xen
- Phân biệt rõ ràng giữa các đối tác và đối thủ	- Sự phân biệt không rõ ràng giữa các đối tác và đối thủ
- Cạnh tranh là một trò chơi có tổng bằng 0	- Các đối thủ cạnh tranh hợp tác trong các lĩnh vực chủ chốt
- Tài sản chủ chốt được giữ bên trong doanh nghiệp	- Tài sản chủ yếu nằm ở các mạng lưới bên ngoài
- Sản phẩm có các tính năng và lợi ích độc đáo	- Các nền tảng phục vụ các đối tác trao đổi giá trị
- Một số đối thủ cạnh tranh có ưu thế trên từng mảng thị trường	- Kẻ chiến thắng – lấy – hết phần do ảnh hưởng của mạng lưới

Cuộc cách mạng số đang định nghĩa lại cạnh tranh và mối quan hệ giữa các doanh nghiệp theo nhiều cách khác nhau. Nó đang bổ sung cho sự phát triển của mô hình kinh doanh nền tảng như Airbnb. Những doanh nghiệp như HBO đang gỡ bỏ các nấc trung gian và sắp xếp lại các kênh truyền hình cùng những mối quan hệ đối tác. Mở rộng hơn, nó đang dịch chuyển địa bàn cạnh tranh: cạnh tranh đang diễn ra ít hơn bên trong các ngành công nghiệp cũng như giữa các doanh nghiệp tương đồng đang tìm cách thay thế lẫn nhau. Cùng lúc đó, nó đang diễn ra mạnh mẽ hơn giữa các ngành công nghiệp và giữa những đối tác dựa vào nhau để thành công. Cuối cùng,

công nghệ số đang gia tăng vai trò quan trọng của việc "vừa hợp tác vừa cạnh tranh", ở đó các doanh nghiệp cạnh tranh trực tiếp trong một số lĩnh vực nhận ra có thể thu về giá trị khi trở thành đối tác trong những lĩnh vực khác.

Hãy bắt đầu bằng cách nhìn sâu hơn vào khái niệm kinh doanh nền tảng và những gì mô hình này cho ta biết về các vai trò chuyển đổi của cạnh tranh và hợp tác.

SỰ NỔI LÊN CỦA CÁC NỀN TẢNG

Airbnb chỉ là một trong số các doanh nghiệp số mới hoạt động như một nền tảng – kết hợp hai hoặc nhiều bên với nhau để tạo ra và trao đổi giá trị thông qua việc kinh doanh hơn là cố gắng tự mình tạo ra tất cả giá trị. Các mô hình chợ như eBay, Etsy, hay Taobao của Alibaba kết nối người mua và người bán của tất cả các loại hàng hoá trong giao dịch bán hàng trực tiếp hoặc đấu giá. Các dịch vụ kết nối như Uber hay Didi Kuaidi cung cấp dịch vụ taxi không phải bằng cách mua xe và thuê tài xế mà bằng cách cung cấp một nền tảng để kết nối các tài xế đang lái chiếc xe của chính mình với những người ở gần đó đang tìm dịch vụ thuê xe. Các công ty truyền thông từ YouTube đến Forbes.com hoạt động bằng cách kết nối những nhà sáng tạo nội dung độc lập, người xem nội dung và nhà quảng cáo - mỗi người trong số họ đều đang tìm kiếm những người còn lại. Các hệ điều hành di động như iOS của Apple, Android của Google và MIUI của Xiaomi cạnh tranh bằng cách thu hút những lập trình viên giỏi nhất để tạo ra các ứng dụng, từ đó thu hút người tiêu dùng mua điện thoại thông minh.

Các doanh nghiệp nền tảng đang xuất hiện ở khắp mọi nơi và trong hàng loạt ngành công nghiệp, ví dụ trong lĩnh vực bán lẻ là Taobao, eBay, Amazon Marketplace;

truyền thông là YouTube, Forbes.com; tài chính là PayPal, Kickstarter, Alipay; dịch vụ lưu trú là Airbnb, TripAdvisor; hay dịch vụ vận chuyển là Uber, Grab.

Nền tảng trong kinh doanh đại diện cho một sự thay đổi cơ bản trong cách các doanh nghiệp thiết lập mối liên kết giữa họ với nhau – từ các mô hình kinh doanh tuyến tính đơn thuần sang các mô hình kinh doanh gắn kết hơn trong mạng lưới. Thay vì xây dựng các tính năng và tìm kiếm khách hàng sử dụng sản phẩm của riêng mình, họ xây dựng hệ sinh thái bằng cách tạo điều kiện để khách hàng tương tác với nhau. Thay vì chỉ đơn giản trả tiền để đổi lấy dịch vụ, khách hàng vừa cung cấp giá trị vừa nhận lại giá trị. Kết quả là, giá trị của một nền tảng ngày càng được mở rộng hơn khi ngày càng có nhiều người hơn sử dụng nó.

MÔ HÌNH KINH DOANH NỀN TẢNG LÀ GÌ?

Hiện nay vẫn tồn tại sự mơ hồ xoay quanh khái niệm nền tảng, nó có nghĩa chung nhất là "cái mà trên đó bạn có thể xây dựng giải pháp của bạn". Trong lĩnh vực công nghệ, nền tảng có thể là bất kỳ phần mềm cơ bản nào mà trên đó, các chương trình bổ sung được xây dựng. Trong các ngành công nghiệp truyền thông, nó có thể hàm ý một kênh phân phối. Trong tiếp thị, nó có thể liên quan đến bất kỳ thương hiệu hoặc dòng sản phẩm nào có thể được sử dụng để giới thiệu các sản phẩm mới. Tuy nhiên, trong phạm vi của chương này, chúng ta sẽ thảo luận về các nền tảng trên một phương diện cụ thể - như một loại mô hình kinh doanh.

ĐỊNH NGHĨA VỀ NỀN TẢNG

Bản mô tả chính xác và rõ ràng nhất về cấu tạo của nền tảng bắt nguồn từ nghiên cứu của Andrei Hagiu và

Julian Wright. Để khái quát ý tưởng của họ, Rogers đề xuất định nghĩa sau đây về nền tảng:

Một nền tảng là mô hình kinh doanh tạo ra giá trị bằng cách tạo điều kiện thuận lợi cho các tương tác trực tiếp giữa hai hoặc nhiều nhóm khách hàng khác nhau.

Trong định nghĩa này xuất hiện ba khía cạnh chủ chốt đáng chú ý từ lập luận của Hagiu và Wright:

- *Các nhóm khách hàng khác nhau:* Để trở thành một nền tảng, mô hình kinh doanh phải phục vụ ít nhất hai bên hoặc hai nhóm khách hàng khác nhau. (Có thể là người mua và người bán, nhà phát triển phần mềm và người dùng, thương gia, chủ thẻ và ngân hàng, v.v.).
- *Tương tác trực tiếp:* Các nền tảng phải cho phép hai hoặc nhiều bên tương tác trực tiếp với nhau với mức độ độc lập nhất định. Trong một nền tảng như Airbnb hoặc eBay, hai bên được tự do tạo ra các hồ sơ riêng của họ, đặt, thương lượng giá và quyết định cách họ muốn giới thiệu dịch vụ hoặc sản phẩm của mình. Đây là một sự khác biệt quan trọng giữa một nền tảng và một đại lý bán lẻ hoặc kênh bán hàng.
- *Tạo điều kiện thuận lợi:* Mặc dù các tương tác không bị chi phối bởi các doanh nghiệp nền tảng, nhưng chúng phải diễn ra thông qua và được tạo điều kiện bởi nền tảng. Đây là lý do tại sao định nghĩa về nền tảng của chúng tôi không bao gồm doanh nghiệp nhượng quyền thương mại như McDonald's hay H&R Block, họ bán quyền khai thác thương hiệu, cung cấp đào tạo, và dịch vụ hỗ trợ cho các chủ sở hữu cá nhân của cửa hàng nhượng quyền.

BỐN LOẠI NỀN TẢNG

Nền tảng không phải là mô hình kinh doanh mới ở thời đại số, mặc dù (như chúng ta sẽ thấy) công nghệ số đang thúc đẩy sự lan rộng và thống trị ngày càng mạnh mẽ của mô hình này. Nhưng ngay cả trong thời kỳ trước khi điện toán di động, Internet hay thậm chí là công nghệ thông tin trở nên phổ biến, mô hình kinh doanh nền tảng đã tồn tại dưới nhiều hình thức khác nhau.

David S. Evans và Richard Schmalensee xác định được bốn loại mô hình kinh doanh nền tảng chính như dưới đây:

- *Trao đổi:* Những loại nền tảng này (đôi khi còn được gọi là chợ) tập hợp hai nhóm khách hàng riêng biệt để trao đổi giá trị trực tiếp với nhau, mỗi nhóm bị thu hút bởi số lượng và chất lượng từ nhóm còn lại. Một ví dụ quen thuộc là các nhà môi giới bất động sản, mang người mua đến với người bán.
- *Các hệ thống giao dịch:* Những nền tảng này hoạt động như một lớp trung gian giữa các bên khác nhau để tạo điều kiện cho thanh toán và các giao dịch tài chính. Các nhà phát hành thẻ tín dụng và thẻ ghi nợ cung cấp dịch vụ này, liên kết chủ thẻ, thương gia và ngân hàng với nhau.
- *Truyền thông được quảng cáo hỗ trợ:* Trong trường hợp này, nền tảng thường đóng vai trò bổ sung trong việc tạo ra (hoặc cung ứng) các nội dung truyền thông hấp dẫn người tiêu dùng. Ví dụ, một tờ báo in hoặc một ấn phẩm tin tức trực tuyến thuê các nhà văn để tạo ra nội dung chuyên nghiệp.
- *Các tiêu chuẩn phần cứng hoặc phần mềm:* Những nền tảng này cung cấp một tiêu chuẩn thống nhất

cho việc thiết kế các sản phẩm kế tiếp để chúng hoạt động được cùng một lúc trên nhiều hệ thống và mang lại lợi ích cho người dùng cuối. Thị trường điện thoại thông minh ngày nay gần như bị phân chia giữa iOS của Apple và Android của Google. Ngoài ra, Android là nền tảng phần cứng cho các nhà sản xuất thiết bị cầm tay như Samsung đang cố gắng cạnh tranh với iPhone của Apple.

Danh sách này không phải là duy nhất, các mô hình kinh doanh nền tảng mới có thể xuất hiện mà không thuộc loại nào trong bốn loại hình này. Nhưng đây là cách phân loại hữu ích để suy nghĩ về sự khác nhau giữa các mô hình kinh doanh nền tảng hiện tại.

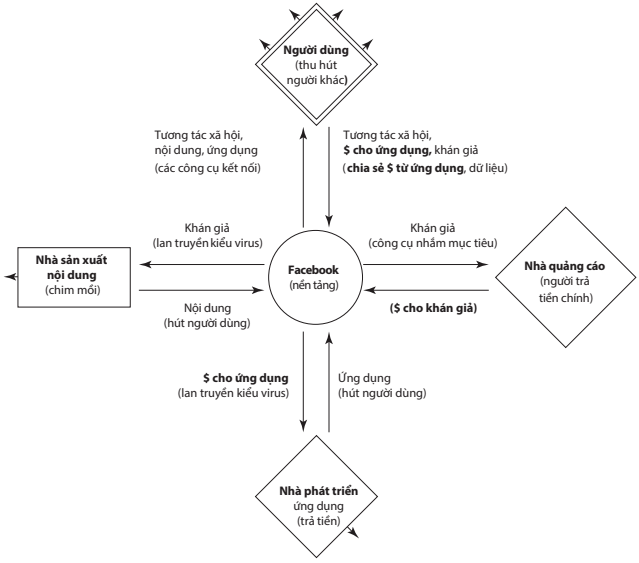
HIỆU ỨNG MẠNG LƯỚI TRỰC TIẾP VÀ GIÁN TIẾP

Một trong những tính năng then chốt của nền tảng là giá trị của chúng tăng lên khi có nhiều khách hàng sử dụng hơn. Hiện tượng này thường được gọi là hiệu ứng mạng lưới, nhưng hãy lưu ý vì có hai loại hiệu ứng mạng lưới khác nhau có thể tác động đến sự phát triển của một doanh nghiệp.

Các *hiệu ứng mạng lưới trực tiếp* (hoặc hiệu ứng mạng lưới "một phía") xuất hiện khi số lượng khách hàng hoặc người dùng của một sản phẩm gia tăng sẽ giúp nâng cao hơn nữa giá trị hoặc tiện ích cho những người dùng tương tự. Trong lý thuyết truyền thông, điều này thường được gọi là luật Metcalfe.

Đối với nền tảng, loại hiệu ứng mạng lưới phổ biến hơn là các *hiệu ứng mạng lưới gián tiếp* (còn gọi là hiệu ứng mạng lưới "giao chiều"). Điều này xảy ra khi số lượng và chất lượng khách hàng tăng lên ở một phía của nền tảng sẽ thúc đẩy giá trị cho khách hàng ở phía

còn lại của nền tảng. Bạn không đăng ký thẻ Visa vì có nhiều người khác cũng là chủ thẻ (không có hiệu lực mạng lưới trực tiếp), nhưng sự hiện diện của nhiều chủ thẻ Visa khiến nó trở nên thuyết phục hơn để một thương gia chấp nhận Visa như một phương thức thanh toán (hiệu quả mạng lưới gián tiếp mạnh).



Hình 3.1. Bản đồ mô hình kinh doanh nền tảng: Facebook

NHỮNG LỢI THẾ CẠNH TRANH CỦA NỀN TẢNG

Ba trong số năm công ty có giá trị lớn nhất trên thế giới - Apple, Google và Microsoft - đã xây dựng hoạt động kinh doanh của mình trên các mô hình kinh doanh nền tảng. Bí quyết thành công của họ - và của nhiều doanh nghiệp khác – nằm ở việc nền tảng mang lại nhiều lợi ích to lớn cho những doanh nghiệp có khả năng xây dựng nó một cách hiệu quả.

CÁC TÀI SẢN GỌN NHẸ

Tom Goodwin, một Phó Chủ tịch cấp cao của Havas Media nổi tiếng với bình luận: "Uber, công ty taxi lớn nhất thế giới, không có chiếc xe nào. Facebook, mạng truyền thông phổ biến nhất thế giới, không tự tạo ra nội dung nào. Alibaba, nhà bán lẻ lớn nhất thế giới, không có kho hàng nào. Và Airbnb, nhà cung cấp dịch vụ thuê phòng lưu trú lớn nhất thế giới, không sở hữu bất động sản nào. Một điều thú vị đang diễn ra".

Bởi vì các nền tảng đem đến cho khách hàng những công việc tạo ra nhiều giá trị cho họ, chúng có xu hướng chỉ sở hữu những tài sản gọn nhẹ. Cả vốn và chi phí hoạt động đều ở mức khá khiêm tốn ở các công ty như Airbnb.

MỞ RỘNG QUY MÔ NHANH CHÓNG

Doanh nghiệp với mô hình kinh doanh nền tảng có thể phát triển theo tốc độ phi mã. Điều này khả thi nhờ sự kết hợp giữa chi phí vận hành thấp và kiến trúc điện toán đáp mây rất thích hợp cho nhu cầu mở rộng quy mô. Một biểu đồ về sự phát triển người dùng của Airbnb trông giống như một cây gậy trong môn khúc côn cầu, với số lượng phòng cho thuê tăng lên 1.000 phần trăm trong ba năm. Khả năng tăng doanh thu của các nền tảng bất chấp tốc độ tăng tương đối chậm về quy mô nhân sự có thể là một yếu tố khác dẫn tới tốc độ tăng trưởng phi mã của các doanh nghiệp nền tảng. Airbnb đạt 4 tỷ USD doanh thu gộp từ dịch vụ đặt phòng lưu trú chỉ với 600 nhân viên.

KẺ THẮNG CUỘC – LẤY – HẾT PHẦN

Một khi nền tảng được thiết lập rộng rãi trong loại hình của nó, có rất ít cơ hội cho một kẻ thách thức muốn

đối đầu trực tiếp với nền tảng cho cùng một dịch vụ tương tự - đó là vì sức mạnh đang thuộc về các hiệu ứng mạng lưới. Khách hàng thích đăng ký vào một nền tảng đã được chấp nhận rộng rãi hoặc có nhiều người dùng hiện hữu hơn. Sẽ rất khó khăn cho một đối thủ cạnh tranh trực tiếp muốn bắt kịp Facebook (trong mạng xã hội) hoặc Google (trong lĩnh vực tìm kiếm thông tin) hoặc tung ra một dịch vụ thẻ tín dụng mới thách thức Visa, MasterCard và American Express.

Trong một số trường hợp, thị trường sẽ có xu hướng rơi vào kịch bản *kẻ thắng cuộc - lấy - hết phần* ở đó chỉ có một nền tảng là sống khỏe. Một ví dụ đó là cuộc chiến nền tảng giữa Blu-Ray của Sony và HD DVD của Toshiba để trở thành tiêu chuẩn phần cứng cho các đĩa phim có độ nét cao. Sony thắng cuộc, và Blu-Ray trở thành tiêu chuẩn duy nhất được các xưởng phim ở Hollywood sử dụng cũng như chạy trên các loại đầu đọc đĩa DVD.

HIỆU QUẢ KINH TẾ

Một trong những lợi ích nổi bật nhất của mô hình kinh doanh nền tảng là chúng cho phép khai thác hiệu quả những nguồn giá trị kinh tế đang bị phân tán (nhân sự, tài sản, kỹ năng) mà nếu không có mô hình kinh doanh nền tảng thì không thể phát huy hiệu quả các yếu tố này.

Kết quả là sự phổ biến của nền tảng giúp quy tụ và liên kết các đối tượng đang tách rời nhau và trao quyền để họ có những đóng góp về mặt kinh tế. Đó có thể là những nhà bán lẻ siêu nhỏ đang bán sản phẩm thủ công của mình trên Etsy hoặc bán những bản ghi âm trên CD Baby hay các thương nhân siêu nhỏ - những người có thể tìm được khách hàng mua sản phẩm đã qua sử dụng trên eBay hoặc Craigslist.

BỐI CẢNH THAY ĐỔI CỦA CẠNH TRANH

Nền tảng kinh doanh cung cấp một mô hình cải tiến triệt để về cách thức các doanh nghiệp liên quan đến nhau - không phải là nhà cung cấp, nhà phân phối và đối thủ cạnh tranh mà là các đối tác được kết nối. Nhưng ngay cả khi không sử dụng mô hình kinh doanh nền tảng, mỗi doanh nghiệp vẫn phải đối mặt với một thế giới cạnh tranh rất khác biệt trong thời đại số.

Theo quan điểm truyền thống, ta thường nghĩ về sự cạnh tranh xảy ra giữa các đối thủ tương đồng trong cùng một ngành công nghiệp. Ta nghĩ về sự cộng tác diễn ra giữa một doanh nghiệp và các công ty đóng vai trò là kênh bán hàng và nhà cung cấp. Nhưng trong kỷ nguyên số hóa, bất kỳ mối quan hệ nào giữa hai doanh nghiệp cũng phản ánh sự kết hợp chuyển đổi giữa cạnh tranh và hợp tác.

Điều này là do công nghệ số đang góp phần vào ba sự thay đổi lớn trong bối cảnh cạnh tranh. Thứ nhất, cạnh tranh giữa các đối thủ đang thay đổi, ngày càng không giống một cuộc so găng trực tiếp hay một trò chơi có tổng bằng không. Thứ hai, các định nghĩa và ranh giới trong ngành công nghiệp đang ngày càng cởi mở hơn, càng tạo điều kiện cho sự đối đầu giữa những đối thủ cạnh tranh bất đối xứng. Cuối cùng, mối quan hệ của doanh nghiệp với kênh và đối tác trong chuỗi cung ứng đang liên tục được cải tổ và sắp xếp lại. Hãy nhìn vào cả ba sự thay đổi lớn này.

VỪA HỢP TÁC VỪA CẠNH TRANH: CO-OPETITION

Tư duy truyền thống về cạnh tranh thường bị đóng khung bởi phép ẩn dụ từ các cuộc chiến và thi đấu thể thao. Mục đích của việc kinh doanh thường là "giành chiến thắng", "xuất sắc nhất" và "đánh bại" trong các cuộc đối đầu.

Cạnh tranh thực sự rất khác một trò chơi có tổng bằng không. Trong nhiều trường hợp, chiến lược hiệu quả thậm chí đòi hỏi các đối thủ cạnh tranh trực tiếp phải tìm ra cách hợp tác với nhau ở một số lĩnh vực nhất định. Thuật ngữ *co-opetition* được đặt ra bởi nhà sáng lập Novell - Ray Noorda và trở nên phổ biến khi được Adam Brandenburger và Barry Nalebuff mổ xẻ trong một cuốn sách cùng tên. Nhóm tác giả này áp dụng lý thuyết trò chơi vào các mối quan hệ kinh doanh để giải thích lý do tại sao chiến lược đúng đắn cho các doanh nghiệp cạnh tranh thường là sự kết hợp giữa cạnh tranh và hợp tác trên những mặt trận khác nhau.

Các nền tảng số đang ngày càng trở thành một yếu tố thúc đẩy hợp tác chiến lược giữa những đối thủ cạnh tranh. Nếu bạn tìm hiểu các công ty công nghệ tiêu dùng hàng đầu hiện nay - Apple, Google, Facebook, Samsung, Amazon - rõ ràng là họ đang so kè nhau rất gay gắt trên nhiều mặt trận. Phần cứng của Apple cạnh tranh với Samsung và Amazon. Hệ điều hành của Apple cạnh tranh với Google (đang chạy trên điện thoại Samsung), và cả với Amazon (đang chạy một phiên bản độc quyền và cạnh tranh của Android). Facebook đang cạnh tranh với tất cả các hệ điều hành này để chiếm vị trí độc tôn về tương tác khách hàng trên thiết bị di động và trở thành nền tảng quảng cáo số có giá trị nhất. Nó cũng đang cạnh tranh với YouTube của Google để trở thành nền tảng lớn nhất về phân phối video trực tuyến. Amazon cố gắng hút về lưu lượng tìm kiếm sản phẩm từ Google và xây dựng một nền tảng quảng cáo của riêng mình.

Trong những trường hợp khác, nguy cơ gián đoạn, thay thế bắt nguồn từ công nghệ mới đang thúc đẩy các doanh nghiệp vừa cạnh tranh vừa hợp tác để bảo vệ sân chơi của mình.

CÁC NGÀNH CÔNG NGHIỆP CÓ BIÊN GIỚI MỀM VÀ CÁC ĐỐI THỦ CẠNH TRANH BẤT ĐỐI XỨNG

Ngày nay, ranh giới giữa các ngành công nghiệp rất ít khi giữ được trạng thái tĩnh do sự thay đổi chóng mặt của công nghệ. Khi hãng ô tô điện Tesla tham gia vào thị trường, rõ ràng là nó phù hợp với ngành công nghiệp xe hơi, cạnh tranh với các nhà sản xuất phương tiện di chuyển chạy bằng nguyên liệu điện, khí đốt và hybrid khác như Toyota, BMW và General Motors. Nhưng để phát triển xe hơi, Tesla đã phải tập trung phát triển các loại pin điện thế hệ mới cũng như các dịch vụ sạc pin. Vào năm 2015, Tesla thông báo rằng họ sẽ bắt đầu cung cấp các loại pin tương tự cho việc lưu trữ điện năng trong nhà của khách hàng. Nếu thành công và được kết hợp với các tấm pin mặt trời dân dụng, chúng có thể trở thành một thách thức đối với các đơn vị điện lực cung cấp dịch vụ cho nhà dân. Vậy Tesla là công ty xe hơi hay công ty pin điện? Chúng ta vẫn chưa trả lời được. Internet vạn vật có thể sẽ định hình lại ranh giới của nhiều ngành công nghiệp vốn ít bị xáo trộn hơn bởi Internet so với lĩnh vực thông tin và truyền thông.

Doanh nghiệp có thể sẽ buộc phải cạnh tranh với ngày càng nhiều những đối thủ không tương đồng. Chúng ta có thể nghĩ về điều này như một sự dịch chuyển từ cạnh tranh giữa những đối thủ đối xứng sang cạnh tranh giữa những đối thủ bất đối xứng.

Các đối thủ cạnh tranh đối xứng thường cung cấp tuyên bố giá trị tương đồng cho khách hàng. BMW và Mercedes-Benz có các thương hiệu khác nhau và thu hút các phân khúc khách hàng khác nhau, nhưng sản phẩm và dịch vụ của họ tương tự nhau: quyền sở hữu hoặc thuê một chiếc xe riêng với nhiều tính năng giống nhau. Các đối thủ đối xứng cũng mang lại giá trị với các mô hình kinh doanh tương tự. Một nhà sản xuất xe hơi có thể lớn hơn hoặc nhỏ hơn, có thể khác nhau về

cấp độ kinh tế quy mô hoặc các yếu tố khác, nhưng mô hình kinh doanh tổng quát là giống nhau trên những khía cạnh như - nhà máy sản xuất, kênh đại lý, chính sách giá bán và cho thuê.

Các đối thủ cạnh tranh bất đối xứng rất khác nhau. Mặc dù đưa ra các tuyên bố giá trị tương tự nhau cho khách hàng, nhưng chúng sử dụng các mô hình kinh doanh không hề giống nhau. Đối với một nhà sản xuất xe hơi như BMW, một đối thủ cạnh tranh bất đối xứng có thể bao gồm một dịch vụ chia sẻ vận chuyển khách như Uber – khi nhu cầu mua xe của khách hàng suy giảm vì Uber có thể đáp ứng được các nhu cầu di chuyển của họ. (Đối với nhiều thanh thiếu niên ở Mỹ, mở thành công tài khoản để lái cho Uber là sự kiện chứng tỏ bạn đã bước qua tuổi 16 giống như bạn vừa lấy được bằng lái xe).

TRUNG GIAN HÓA VÀ XÓA BỎ TRUNG GIAN

Một trong những tác động lớn nhất của công nghệ số liên quan đến mối quan hệ của doanh nghiệp với các đối tác trong chuỗi cung ứng của họ - những công ty cung cấp đầu vào quan trọng cho các sản phẩm kinh doanh chủ chốt hoặc tạo ra giá trị gia tăng và phân phối hay bán các sản phẩm đó cho người tiêu dùng.

Sự sáng tạo đột phá và tái cấu trúc lại các mối quan hệ kinh doanh chủ yếu được đề cập đến trong một số khía cạnh của việc *xóa bỏ trung gian* – đó là loại bỏ một nấc trung gian hoặc người môi giới khỏi một loạt các giao dịch kinh doanh. Internet được biết đến là một nguồn lực mạnh mẽ để hiện thực hóa việc xóa bỏ trung gian, vì nó tạo điều kiện để tất cả loại hàng hoá và dịch vụ dễ dàng tiếp cận được những khách hàng có nhu cầu.

Báo chí đã mất đi vai trò trung gian khi có sự xuất hiện của các trang web đăng tin rao vặt như Craigslist hoặc Monster.com. Các nhà quảng cáo cá nhân đã có

thể bỏ qua người môi giới (một quảng cáo in đắt tiền trên tờ báo địa phương) và tiếp cận đối tượng mong muốn trực tiếp bằng cách đăng một tin rao chi phí thấp hoặc miễn phí trên những trang web phổ biến này. Tương tự, các chuỗi cửa hàng bán lẻ như Barnes & Noble and Borders Books đã bị tước mất vai trò trung gian của mình vì sự xuất hiện của Amazon.com, lần đầu tiên cung cấp cho các nhà xuất bản một phương thức tân tiến để bán sách cho người đọc (Borders cuối cùng đã đệ đơn xin phá sản). Trong những trường hợp này, ban đầu một kẻ thách thức kỹ thuật số mới sẽ xuất hiện và hoạt động như một trung gian, cho phép nhà cung cấp bỏ qua kênh truyền thống để tiếp cận khách hàng.

Các công ty bảo hiểm rất chú trọng kênh trung gian, hệ thống đại lý và sự phụ thuộc này gây khó cho họ ở nhiều thị trường khi phải đáp ứng nhu cầu ngày càng tăng của khách hàng về những lựa chọn mua sản phẩm bảo hiểm trực tuyến và theo kiểu tự phục vụ. Các công ty bảo hiểm non trẻ hơn, như Geico (thuộc sở hữu của Berkshire Hathaway), đã nhảy vào thị trường bán bảo hiểm trực tiếp cho người tiêu dùng trực tuyến. Allstate Insurance vẫn duy trì hệ thống đại lý bảo hiểm, đồng thời mua lại Esurance, công ty bán bảo hiểm trực tiếp cho người tiêu dùng như Geico. Allstate về bản chất là vừa duy trì mô hình kinh doanh cũ vừa gỡ bỏ vai trò trung gian của các đối tác bán hàng của họ.

Các nền tảng số cũng đang thúc đẩy sự nổi lên của một xu hướng đối lập, đó là *trung gian hóa*. Trong những trường hợp này, một doanh nghiệp mới cố gắng tự khẳng định vai trò trung gian của nó, chen chân vào mối quan hệ giữa khách hàng và doanh nghiệp bán sản phẩm, dịch vụ trực tiếp cho họ. Trung gian hóa xảy ra khi nền tảng xây dựng một cơ sở khách hàng lớn và trở thành một giao diện có giá trị cho khách hàng khiến các doanh nghiệp khác không thể phớt lờ để tiếp cận được khách hàng. Lợi ích dành cho một tác nhân trung gian mới đó là nó có thể

thu phí sử dụng nền tảng, thường mang lại giá trị kinh tế rất đáng kể.

Ví dụ, Facebook đã nỗ lực chiếm vị trí trung gian giữa người đọc và các nhà sản xuất tin tức vốn trước đây tự tìm đến độc giả, bằng nhiều phương tiện như các ấn phẩm in ấn, trang web hay ứng dụng riêng của họ. Với phương tiện truyền thông xã hội kéo về trên 30% tổng lưu lượng truy cập đến trang web của các nhà sản xuất nội dung và Facebook đóng góp tới 75% lượng truy cập xã hội đó, không nhà sản xuất nội dung nào, từ BuzzFeed đến The New York Times có thể bỏ qua việc sử dụng Facebook như một phương tiện để quảng bá nội dung của mình.

Hiện tượng trung gian hóa tương tự có thể được quan sát trên các nền tảng ngày càng quyền lực khác. Apple Pay, hệ thống thanh toán di động cho iPhone, iPad và Apple Watches đã có thể lôi kéo Visa và MasterCard trở thành đối tác khi dịch vụ này được tung ra, mặc dù thực tế Apple Pay đang cố gắng chiếm vai trò trung gian giữa các công ty thẻ tín dụng và các chủ thẻ của họ. Cơ sở khách hàng khổng lồ và giàu có của Apple cùng kinh nghiệm thiết kế các giao diện số cho khách hàng sử dụng khiến cho nó trở thành một đối thủ với sức mạnh không thể xem thường trong lĩnh vực thanh toán di động đang phát triển.

CÔNG CỤ: ĐOÀN TÀU GIÁ TRỊ CẠNH TRANH

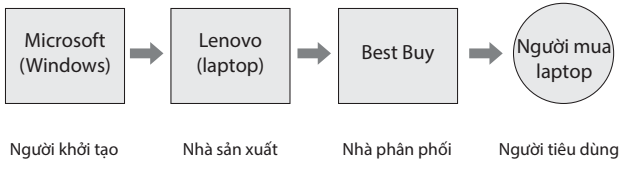
Khi địa bàn cạnh tranh giữa các doanh nghiệp tương đồng được mở rộng và lấn sang cả những đối thủ cạnh tranh bất đối xứng, các nhà cung cấp, đối tác trung gian của doanh nghiệp và các nhà quản lý doanh nghiệp cần sử dụng cách tiếp cận mới để hình dung được bối cảnh cạnh tranh mới của mình. Rogers đã xây dựng một công cụ, gọi là Đoàn tàu Giá trị Cạnh tranh nhằm phân tích cạnh tranh và đòn bẩy giữa doanh nghiệp và các đối tác kinh doanh, đối thủ trực tiếp, cũng như đối thủ cạnh tranh bất đối xứng.

Một đoàn tàu giá trị cạnh tranh là một đoàn tàu gồm các doanh nghiệp nối vào nhau, cùng đi tới đích là khách hàng cuối cùng theo chiều ngang từ trái sang phải. Số lượng các doanh nghiệp trong đoàn tàu sẽ phụ thuộc vào mô hình kinh doanh và phương tiện phân phối của bạn. Dưới đây là ba loại doanh nghiệp thường xuất hiện khi bạn di chuyển ngược từ phải sang trái, xuất phát từ người tiêu dùng sau cùng:

- *Nhà phân phối:* Phân phối sản phẩm hoặc dịch vụ cho khách hàng, mặc dù không thể sản xuất được sản phẩm hoặc dịch vụ đó (ví dụ: một nhà bán lẻ như Walmart hoặc một nhà bán lẻ trực tuyến như Amazon).
- *Nhà sản xuất:* Tạo ra sản phẩm, dịch vụ hoặc đề xuất sản phẩm hoàn chỉnh được chi trả bởi khách hàng. (ví dụ: công ty bảo hiểm, hãng thu âm, nhà xuất bản sách hoặc nhà sản xuất máy tính xách tay).
- *Người khởi tạo:* Tạo ra các yếu tố hoặc thành phần độc đáo của đề xuất sản phẩm, dịch vụ (ví dụ: nhà sản xuất hệ điều hành hoặc chip cho máy tính xách tay hoặc nhạc sĩ sáng tác ra bản thu âm cho hãng đĩa).

Hình 3.2 trình bày một ví dụ về đoàn tàu giá trị đơn giản với ba loại hình doanh nghiệp này.

Yếu tố tiếp theo để bổ sung vào đoàn tàu giá trị là đối thủ cạnh tranh. Dưới mỗi doanh nghiệp, hoặc "toa tàu" trên đoàn tàu, chúng ta đặt các đối thủ cạnh tranh đối xứng. Ở phía trên của toa tàu đó, chúng ta đặt bất kỳ đối thủ cạnh tranh bất đối xứng nào.



Hình 3.2. Đoàn tàu giá trị cạnh tranh đơn giản trong lĩnh vực máy tính xách tay (bỏ qua các đối thủ cạnh tranh).

4

BIẾN DỮ LIỆU THÀNH TÀI SẢN

DỮ LIỆU

Phương diện thứ ba được đề cập trong chiến lược chuyển đổi kỹ thuật số là dữ liệu. Xây dựng một doanh nghiệp trong thời đại kỹ thuật số đòi hỏi thay đổi một số giả định có tính nền tảng về ý nghĩa và tầm quan trọng của dữ liệu (Xem bảng 4.1). Trong quá khứ, mặc dù dữ liệu đóng vai trò quan trọng trong mọi doanh nghiệp, nhưng chủ yếu nó được sử dụng để đo lường, quản trị các quy trình kinh doanh và hỗ trợ công tác dự báo và lập kế hoạch dài hạn. Sản xuất dữ liệu thường ngốn nhiều chi phí cho các hoạt động nghiên cứu, điều tra và đo lường có cấu trúc. Việc lưu trữ dữ liệu trong các cơ sở dữ liệu độc lập cũng tốn kém vì nó giống như cất dữ liệu vào các thùng kín trong tổ chức. Ngoài ra, dữ liệu chủ yếu chỉ được sử dụng để tối ưu hóa các hoạt động hiện tại của tổ chức.

Ngày nay, vai trò và các khả năng của dữ liệu đã gần như vượt qua mọi giới hạn. Tạo ra dữ liệu thường được xem như công việc dễ dàng nhất, với các khối lượng dữ liệu được đổ về liên tục từ các nguồn bên ngoài doanh nghiệp. Thách thức lớn hơn chính là việc khai thác dữ liệu và biến nó trở thành tri thức có ích. Những cách phân tích dữ liệu truyền thống đang nhường chỗ cho

Dữ liệu lớn, khi mà thông tin phi cấu trúc được kết hợp với các công cụ điện toán mới vô cùng mạnh mẽ. Tuy nhiên, để dữ liệu trở thành một nguồn tài nguyên thực sự, doanh nghiệp cần thay đổi cách họ tư duy về dữ liệu bằng việc xem dữ liệu như một tài sản chiến lược.

Bảng 4.1. Dữ liệu: Những thay đổi về các Giả định Chiến lược từ thời công nghệ Tương tự sang thời kỳ Kỹ thuật số

Từ	Đến
Tạo dữ liệu trong doanh nghiệp tốn kém chi phí	Dữ liệu được tạo ra liên tục ở khắp nơi
Thách thức đối với dữ liệu là lưu trữ và quản lý nó	Thách thức đối với dữ liệu là biến nó thành thông tin có giá trị
Doanh nghiệp chỉ khai thác dữ liệu có cấu trúc	Dữ liệu phi cấu trúc ngày càng sử dụng được và có giá trị
Dữ liệu được quản lý trong các bộ phận tách biệt	Giá trị của dữ liệu nằm ở việc kết nối dữ liệu giữa các bộ phận tách biệt
Dữ liệu là một công cụ để tối ưu hóa các quá trình	Dữ liệu là một tài sản vô hình để tạo ra giá trị

DỮ LIỆU LÀ TÀI SẢN VÔ HÌNH

Đối với các doanh nghiệp số siêu lớn trong thế giới kinh doanh ngày nay, dữ liệu liên quan đến khách hàng mà họ đang thu thập chắc chắn là một trong những tài sản có giá trị nhất. Phần lớn tài sản vốn hóa của Facebook nằm ở giá trị của nguồn dữ liệu quý giá mà công ty này thu thập được từ người dùng và

ở khả năng của họ trong việc khai thác dữ liệu đó với các công cụ sáng tạo để phục vụ các công ty quảng cáo, giúp họ hiểu và tiếp cận được đúng đối tượng khách hàng.

Các loại dữ liệu khác cũng có thể cung cấp giá trị. Khi xây dựng dịch vụ bản đồ, Google đã đầu tư rất lớn vào việc xây dựng một kho dữ liệu bản đồ tốt nhất có thể. Khoản đầu tư này bao gồm việc sử dụng ô tô trang bị camera chạy khắp nơi trên thế giới để đo độ dài các đoạn đường và thu thập hình ảnh thực tế về địa điểm (gần đây, công ty còn gắn camera vào lưng lạc đà để dựng được bản đồ sa mạc Ả rập). Công ty đang liên tục cập nhật và làm sạch dữ liệu một cách thủ công với các đội chuyên trách được giao nhiệm vụ chuyển đổi dữ liệu. Công ty cập nhật tới 400 điểm dữ liệu trên một đoạn đường (đoạn đường nhựa giữa hai điểm giao). Tùy theo tốc độ phát triển kinh tế, dữ liệu bản đồ đường phố có thể phải được cập nhật một cách thường xuyên nhất có thể.

Bạn không cần phải là một công ty lớn như Disney hay Google để bắt tay vào việc xây dựng tài sản dữ liệu của mình. Ngày nay, ngay cả doanh nghiệp nhỏ cũng có thể sử dụng các công cụ quản lý quan hệ khách hàng trên nền tảng Web để theo dõi được ai đã đọc email, từ đó tùy biến các tin nhắn liên lạc cho từng khách hàng, phân tích được sản phẩm, dịch vụ nào là phù hợp nhất với đối tượng khách hàng nào, v.v. Dữ liệu lớn sẽ tiếp tục được thảo luận trong những phần tiếp theo và sẽ cho chúng ta thấy sự dịch chuyển sang công nghệ đám mây đang mang lại cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ những công cụ quản trị dữ liệu mạnh mẽ hơn bao giờ hết.

MỖI DOANH NGHIỆP ĐỀU CẦN MỘT CHIẾN LƯỢC DỮ LIỆU

Một khi bạn bắt đầu xem dữ liệu như một tài sản, bạn cần phải xây dựng một chiến lược dữ liệu cho tổ chức của mình. Bạn cần biết mình cần loại dữ liệu nào và bạn sẽ ứng dụng dữ liệu đó ra sao.

Đối với các doanh nghiệp trong lĩnh vực dịch vụ tài chính và viễn thông, việc sử dụng một chiến lược dữ liệu được hoạch định chi tiết là điều hiển nhiên vì họ thường tiếp nhận được nguồn dữ liệu vô cùng dồi dào từ khách hàng đổ về. Nhưng các doanh nghiệp nhỏ hơn và thuộc những ngành công nghiệp có ít dữ liệu cũng cần xây dựng các chiến lược cấp tiến cho tài sản dữ liệu của mình.

Năm nguyên tắc sau đây sẽ giúp bất cứ tổ chức nào cũng có thể xây dựng được chiến lược dữ liệu của mình:

- *Thu thập nhiều loại dữ liệu:* Mỗi doanh nghiệp cần xem xét dữ liệu của mình một cách tổng thể và tìm hiểu các loại dữ liệu khác nhau phục vụ cho những mục đích khác nhau. Dữ liệu về quy trình kinh doanh – như dữ liệu trong chuỗi cung ứng, hạch toán nội bộ, và quản trị nguồn nhân lực, dữ liệu về sản phẩm và dịch vụ, dữ liệu về khách hàng bên cạnh nhiều loại dữ liệu khác là những dữ liệu quan trọng cần được doanh nghiệp thu thập và khai thác hiệu quả.
- *Biến dữ liệu thành căn cứ dự báo trong việc ra quyết định:* Dữ liệu từ hoạt động kinh doanh, sản xuất có thể được sử dụng trong các mô hình thống kê để lập kế hoạch và tối ưu hóa việc sử dụng nguồn lực của bạn. Dữ liệu về khách hàng có thể được sử dụng để dự báo được những thay đổi nào trong dịch vụ của bạn hoặc trong hoạt động truyền thông có thể tạo ra các kết quả tốt hơn.

- *Sử dụng dữ liệu trong đổi mới sản phẩm:* Dữ liệu có thể tăng sức mạnh cho các sản phẩm, dịch vụ hiện tại của bạn, nhưng nó cũng có thể được sử dụng để thúc đẩy trí tưởng tượng và các thử nghiệm sáng tạo sản phẩm.
- *Xem cái khách hàng làm chứ không phải là cái họ nói:* Dữ liệu hành vi luôn là dữ liệu quan trọng nhất về khách hàng – có giá trị hơn là ý kiến khảo sát hay thông tin mà khách hàng cung cấp cho nhân viên nghiên cứu thị trường. Nó có thể là các giao dịch, thói quen tìm kiếm trên mạng, dữ liệu về những cú nhấp chuột và các thông số đo lường trực tiếp về dữ liệu liên quan đến mức độ tham gia của khách hàng.
- *Kết nối dữ liệu từ các hộp thông tin biệt lập trong tổ chức:* Thông thường, doanh nghiệp cho phép dữ liệu của mình được tạo ra và lưu trữ ở các bộ phận, đơn vị tách biệt. Một trong những khía cạnh quan trọng nhất trong chiến lược dữ liệu là tìm ra cách để tập hợp lại các tập dữ liệu rời rạc và xem chúng được kết nối với nhau như thế nào.

Khi xây dựng một chiến lược dữ liệu, điều quan trọng là doanh nghiệp phải hiểu được rằng các tập dữ liệu của thời đại ngày nay rất khác so với các loại bảng tính đơn giản và các cơ sở dữ liệu quan hệ. Trước đây, đó là những nguồn dữ liệu tạo ra các thành tựu trong những ngành công nghiệp dựa nhiều vào dữ liệu ở thời kỳ tiền kỹ thuật số. Toàn bộ tính chất của các loại dữ liệu khả dụng cũng như cách thức chúng được khai thác và sử dụng bởi doanh nghiệp trong những năm gần đây đã trải qua một cuộc cách mạng. Người ta gọi đó là cuộc cách mạng *dữ liệu lớn*.

CÁC TÁC ĐỘNG CỦA DỮ LIỆU LỚN

Khái niệm dữ liệu lớn xuất hiện lần đầu vào giữa những năm 1990, do John Mashey, nhà khoa học trưởng tại Silicon Graphics, đưa ra tại các cộng đồng công nghệ, chính vào thời điểm đánh dấu sự ra đời của World Wide Web. Nhưng khái niệm này chỉ thực sự được thảo luận rộng rãi trong giới kinh doanh vào khoảng năm 2010 khi doanh nghiệp từ mọi lĩnh vực bắt đầu thu thập được nguồn dữ liệu khổng lồ do công nghệ kỹ thuật số tạo ra.

Vậy điểm mới trong khái niệm dữ liệu lớn ngoài yếu tố "lớn" trong cụm từ này là gì?

Hiện tượng dữ liệu lớn được cắt nghĩa rõ nhất ở hai xu hướng có liên quan mật thiết với nhau: sự bùng nổ của các loại dữ liệu phi cấu trúc và lần đầu tiên đó là sự phát triển rất nhanh của năng lực quản lý và khai thác các dữ liệu này. Tác động của hai xu hướng này được tăng cường bởi một xu hướng thứ ba: đó là sự phát triển của hạ tầng điện toán đám mây, giúp cho ngày càng có nhiều doanh nghiệp tiếp cận được tiềm năng của dữ liệu lớn.

DỮ LIỆU LỚN CHÍNH LÀ DỮ LIỆU PHI CẤU TRÚC

Kỷ nguyên dữ liệu lớn đã được đánh dấu bởi sự xuất hiện tràn lan của những loại dữ liệu mới ở dạng phi cấu trúc – là những thông tin được ghi chép lại nhưng không thể nhập vào các loại biểu mẫu một cách dễ dàng. Tất cả các loại dữ liệu này ẩn chứa nhiều ý nghĩa cần được khai phá – nhưng lại khó phân tích bằng các công cụ quen thuộc như bảng tính.

Một trong những nguồn dữ liệu phi cấu trúc lớn nhất chính là mạng xã hội. Hàng ngày có hàng tỷ người dùng trên toàn thế giới tham gia vào các mạng xã hội

như Facebook, Twitter, và Weibo, họ đang liên tục tạo ra những khối lượng thông tin khổng lồ dưới dạng các bài viết, bình luận hay dòng cập nhật trạng thái. Dữ liệu này là theo thời gian thực và được cập nhật liên tục, cho phép doanh nghiệp phân tích một cách chính xác sự thay đổi về quan điểm, cảm xúc và cả các hội thoại. Vì vậy, rất nhiều tổ chức đã tìm cách dung nạp những hiểu biết sâu sắc thông qua quá trình phân tích dữ liệu được trích xuất từ mạng xã hội. Các thương hiệu có thể đo lường uy tín của mình theo thời gian dựa trên những phát biểu của khách hàng. Các trung tâm Kiểm soát Dịch bệnh sử dụng mạng xã hội để theo dõi sự lan truyền của bệnh cúm.. Các nhà kinh tế học cũng đã sử dụng mạng xã hội để dự báo một cách hiệu quả giá các loại cổ phiếu.

Một loại dữ liệu phi cấu trúc mới là dữ liệu về địa điểm. Loại dữ liệu này được tạo ra nhờ vào các thiết bị di động như điện thoại thông minh, sử dụng đội chuyên viên ghi chép dữ liệu bản đồ địa lý, cung cấp thông tin liên tục theo thời gian thực về địa điểm nơi chúng ta đang đứng và sẽ đi tới. Việc kết hợp dữ liệu địa điểm với dữ liệu hành vi khác tạo ra các ngữ cảnh bổ sung rất rộng mở.

TÌM DỮ LIỆU BẠN CẦN Ở ĐÂU?

Khi bắt tay vào việc xây dựng một chiến lược dữ liệu, bạn cần bắt đầu với dữ liệu được tạo ra từ chính các quy trình kinh doanh của bạn. Tuy nhiên, có thể bạn sẽ nhận thấy mình đang thiếu một số loại dữ liệu giúp bạn hoàn thành các mục tiêu đã đặt ra. Điều quan trọng là tìm ra được đúng các nguồn dữ liệu bổ sung để lấp đầy những thiếu hụt này và xây dựng tài sản dữ liệu của bạn theo thời gian. Các nguồn dữ liệu quan trọng từ bên ngoài tổ chức bao gồm: trao đổi dữ liệu

khách hàng, khách hàng thân thiết, đối tác trong chuỗi cung ứng, dữ liệu công khai, và những thỏa thuận trao đổi hoặc mua bán dữ liệu.

- *Trao đổi Dữ liệu về Giá trị Khách hàng.* Một trong những cách tốt nhất để tạo ra nguồn dữ liệu bổ sung là khuyến khích khách hàng hợp tác cung cấp dữ liệu khi họ tương tác với doanh nghiệp của bạn hoặc để đổi lấy những giá trị mà họ nhận được từ bạn. Trước đây, Coca-Cola lưu trữ được rất ít dữ liệu về khách hàng vì họ không bán hàng trực tiếp tới người tiêu dùng. Tuy nhiên, nhờ vào chương trình khách hàng trung thành MyCokeRewards, công ty đã có được bản phác họa về 20 triệu khách hàng của mình, đó là yếu tố trụ cột trong nguồn tài nguyên dữ liệu của công ty.
- *Sự tham gia của Khách hàng thân thiết - Lead users.* Lead users (một khái niệm do Eric von Hippel đề xuất) là những khách hàng tích cực, thân thiết và khát khao nhất của bạn. Nhu cầu sử dụng luôn cháy bỏng là động lực khiến họ đặc biệt thích thú tương tác với sản phẩm và doanh nghiệp của bạn, vì thế họ có thể là một nguồn cung cấp dữ liệu đặc biệt và rất có ảnh hưởng, giống như trong trường hợp của The Weather Company khi họ cộng tác với mạng lưới khách hàng thân thiết là người đam mê lĩnh vực thời tiết.
- *Các đối tác trong chuỗi cung ứng.* Các đối tác kinh doanh của bạn có thể là những nguồn cung cấp dữ liệu bổ sung quan trọng để xây dựng tài sản dữ liệu của bạn. Quyền lực, tính chất đòn bẩy và mức độ tin cậy có thể ảnh hưởng lớn đến việc chia sẻ dữ liệu giữa các đối tác trong nhiều ngành công nghiệp. Trong lĩnh vực du lịch, các hãng hàng không lớn (như Delta) có thể thu hút được cả 100

triệu khách hàng tham gia chương trình khách hàng trung thành.

- *Các tập dữ liệu công cộng*. Một nguồn dữ liệu mới khá quan trọng cần nhắc đến là các tập dữ liệu công cộng cung cấp quyền truy cập cho mọi đối tượng. Một vài trong số những tập dữ liệu đó có sẵn trên các diễn đàn trao đổi trên mạng. Với mục đích thúc đẩy các cơ hội kinh doanh, ngày càng nhiều chính quyền cấp trung ương và địa phương mở API để những doanh nghiệp sáng tạo có cơ hội được khai thác nguồn dữ liệu của chính phủ.
- *Mua hoặc Thỏa thuận trao đổi dữ liệu*. Cuối cùng, doanh nghiệp có nhiều cơ hội mua hoặc hoán đổi các nguồn dữ liệu có giá trị và hợp pháp với những doanh nghiệp khác. Tuy nhiên, doanh nghiệp cần thận trọng tránh xa các công ty chào mời những tập dữ liệu khả nghi về khách hàng được thu thập một cách thiếu minh bạch.

BỐN KẾ SÁCH BIẾN DỮ LIỆU KHÁCH HÀNG THÀNH GIÁ TRỊ KINH DOANH

Khi các tổ chức thu thập được thêm dữ liệu và biến nó thành tài sản, họ gặp một thách thức tiếp theo là làm thế nào khai thác những tài sản này một cách liên tục để tạo ra giá trị mới cho chính họ. Hãy tìm hiểu lần lượt bốn kế sách giá trị dữ liệu này và xem chúng được ứng dụng như thế nào trong các ngành công nghiệp khác nhau nhằm tạo ra giá trị mới cho khách hàng.

SỰ THẤU HIỂU: VÉN MÀN SỰ THẬT VÔ HÌNH

Kế sách đầu tiên tạo ra giá trị là *sự thấu hiểu*. Khi làm sáng tỏ các yếu tố gần như vô hình trước đây như:

mối quan hệ, xu hướng, và sự ảnh hưởng, dữ liệu khách hàng có thể tạo ra tài sản dữ liệu khổng lồ cho doanh nghiệp.

Ngày nay, nhiều doanh nghiệp tiếp cận được dữ liệu lớn về khách hàng từ các thảo luận trực tuyến về sản phẩm và thương hiệu của mình. Điển hình là các hãng sản xuất xe hơi. Một nhóm nghiên cứu tại Trường Kinh doanh Columbia, đã nghiên cứu dữ liệu được tạo ra từ các diễn đàn trao đổi để tìm hiểu xem dữ liệu tiết lộ gì về cơ cấu thị trường xe hơi và hành vi người tiêu dùng. Nhóm nghiên cứu áp dụng một bộ công cụ khai phá văn bản và bằng cách nghiên cứu các quỹ đạo của chỉ số thống kê "Lift", họ có thể xác định được những thuộc tính cụ thể nào thường gắn với một thương hiệu xe hơi nào đó thay vì gắn với thương hiệu cạnh tranh gần nhất. Các đặc trưng này gợi mở cho doanh nghiệp các cơ hội xoay quanh đối tượng khách hàng cần nhắm tới, nội dung thông điệp và ý tưởng phát triển sản phẩm.

NHẮM MỤC TIÊU: THU HẸP ĐỐI TƯỢNG KHÁCH HÀNG

Kế sách thứ hai trong việc sáng tạo giá trị dữ liệu là *nhắm mục tiêu*. Bằng cách thu hẹp lại đối tượng khách hàng tiềm năng và xác định đối tượng phù hợp nhất cho doanh nghiệp, dữ liệu khách hàng có thể mang lại kết quả tốt hơn từ mỗi điểm tương tác với khách hàng. Trước đây, khách hàng thường được phân loại thành một vài phân khúc rộng để doanh nghiệp tiếp cận dựa trên các yếu tố như tuổi, mã vùng, hoặc sản phẩm sử dụng. Ngày nay, các phương pháp phân khúc thị trường tiên tiến có thể dựa vào nguồn dữ liệu khách hàng đa dạng và có thể tạo ra hàng chục hoặc thậm chí hàng trăm phân khúc ngách. Cách tiếp cận khách hàng

cũng có thể thay đổi tức thời vì họ có thể được xếp vào một phân khúc này hoặc phân khúc khác dựa trên các dữ liệu hành vi như họ đọc những email nào, chọn loại quà tặng nào, hoặc chia sẻ nội dung nào. Lý tưởng nhất là giá trị trọn đời của khách hàng (như đã bàn ở Chương 2) phải được xem là một thông số đo lường để nhắm mục tiêu, dựa trên các giá trị lâu dài mà khách hàng mang lại cho doanh nghiệp.

CÁ NHÂN HÓA DỊCH VỤ: ĐÁP ỨNG NHU CẦU CỦA TỪNG KHÁCH HÀNG

Một khi doanh nghiệp đã nhắm tới các phân khúc khách hàng nhỏ hơn, cơ hội tiếp theo là đối xử với họ theo những cách riêng, phù hợp và mang lại giá trị nhất cho họ. Đây là kế sách thứ ba để tạo ra giá trị: *cá nhân hóa*. Bằng cách xây dựng thông điệp truyền thông, các bản chào hàng, chính sách giá, dịch vụ và sản phẩm theo cách "may đo" để phù hợp với nhu cầu của từng khách hàng, doanh nghiệp có thể nâng cao giá trị mà họ cung cấp.

British Airways từng tung ra chương trình cá nhân hóa dịch vụ mà nội bộ hãng gọi là Know Me. Mục tiêu của chương trình này là tập hợp nhiều loại dữ liệu để tạo ra một "bức tranh duy nhất" về khách hàng. Dữ liệu Know Me được sử dụng để nhân viên có hiểu biết sâu sắc hơn về nhu cầu và sở thích cá nhân của hành khách, và họ được toàn quyền quan sát, ghi chép lại dữ liệu giúp cá nhân hóa các chuyến bay trong tương lai của khách. Chu trình phản hồi này giúp hãng hàng không tung ra các đề xuất sản phẩm phù hợp hơn cho từng khách hàng, vì vậy khách hàng cảm thấy được trân trọng và nhận được dịch vụ vừa ý mình trong từng chuyến đi.

BỐI CẢNH: CUNG CẤP KHUÔN KHỔ THAM CHIẾU

Kế sách cuối cùng trong sáng tạo giá trị dữ liệu là *bối cảnh*. Bằng cách cung cấp một khuôn khổ tham chiếu – và minh họa cách mà các hoạt động hoặc hiệu suất của một khách hàng được đối chiếu với mức trung bình của một quần thể khách hàng lớn hơn – bối cảnh có thể tạo ra giá trị mới cho doanh nghiệp cũng như cho khách hàng.

Gắn dữ liệu vào bối cảnh chính là trái tim của phong trào "lượng hóa bản thân" – với bằng chứng là khách hàng ngày càng chú ý đến việc đo đếm những bữa ăn kiêng, bài tập, nhịp tim, giờ giấc đi ngủ, và các thông số sinh học khác. Nike là một trong những công ty đầu tiên bước vào xu thế này với nền tảng Nike +, ban đầu được sử dụng trong các cảm biến gắn trong giầy, rồi vòng cổ tay Nike Fuel và sau đó là các ứng dụng trên điện thoại di động. Vào mỗi giai đoạn phát triển, Nike + được thiết kế để khách hàng thu thập dữ liệu của họ và chia sẻ với các cộng đồng trực tuyến. Khi theo dõi dữ liệu chạy bộ, khách hàng của Nike không chỉ quan tâm hôm nay mình chạy thế nào mà còn muốn biết mình chạy có khá hơn tuần trước hoặc tháng trước không, có vượt mục tiêu mình đã đặt ra hoặc có tốt bằng bạn bè mình trên mạng xã hội không. Ở đây bối cảnh chính là thượng đế.

CASE STUDY:
CÔNG TY TRUYỀN THÔNG THE WEATHER COMPANY

Một trong những công ty rất sáng tạo cần nhắc đến là The Weather Company (TWC). Công ty truyền thông này bắt đầu hoạt động vào năm 1980 với xuất phát điểm là một kênh truyền hình có tên gọi là The Weather Channel.

Dữ liệu luôn là một phần của mô hình kinh doanh của TWC: hàng ngày các khối lượng dữ liệu lớn về thời tiết cần phải thu thập, phân tích, và chuyển đổi thành các đồ thị nhiều màu sắc, hình vẽ đồ họa sinh động và thông tin dự báo đáng tin cậy để thu hút khán giả.

Tuy nhiên TWC đã nhận thấy dữ liệu của mình cần phải có ích hơn thay vì chỉ là dạng thông tin đầu vào khô cứng để tạo ra các chương trình dành cho khán giả truyền hình. Dữ liệu mà công ty đang thu thập, quản lý và phân tích có thể tạo ra một tài sản chiến lược và ngày càng trở thành nguồn đổi mới sáng tạo và kết tinh giá trị.

Thời tiết có thể tạo ra tác động to lớn tới nhiều lĩnh vực kinh doanh. Theo một thống kê, khoảng một phần ba nền kinh tế của Mỹ chịu tác động bởi sự thất thường của thời tiết. Walmart tiết lộ rằng thời tiết địa phương là một trong những yếu tố quan trọng nhất cho mô hình dự báo bán hàng tại các cửa hàng của họ. Các nhà khoa học dữ liệu của TWC làm việc với các công ty bán lẻ lớn để xác định thời điểm dự báo doanh số gia tăng hoặc sụt giảm để có thể điều chỉnh ngân sách quảng cáo (nhằm cam kết thêm hoặc giảm bớt nguồn lực) cũng như điều chỉnh công tác bán hàng.

Công ty cũng làm việc trực tiếp với các đơn vị quảng cáo – theo các ngành hàng như thuốc dị ứng, áo khoác lông cừu và giầy trượt tuyết – nhằm dự báo thời điểm nào là tốt nhất để đổ tiền vào các chiến dịch quảng cáo. Người ta cũng nhận thấy ngay cả mức độ tiêu thụ đồ ăn nhẹ vào một ngày nào đó (khoai tây nacho hoặc bánh quy xoắn) cũng bị ảnh hưởng bởi tình trạng thời tiết và cần chờ xem ngày hôm đó sẽ trong lành, ẩm thấp hay u ám. Với các quảng cáo trên kênh kỹ thuật số (đưa vào trang web hoặc ứng dụng điện thoại giống như ứng dụng của TWC), các thương hiệu đang có cơ hội để tinh chỉnh và truyền thông điệp quảng cáo một cách tức thời, lựa chọn hình ảnh phù hợp với đối tượng người xem, dựa vào tình trạng thời tiết ở địa điểm của họ.

TWC thậm chí còn sử dụng dữ liệu của mình để tạo ra các sản phẩm và dịch vụ mới cho các ngành công nghiệp như bảo hiểm. Ví dụ, ứng dụng Hailzone của họ được các hãng bảo hiểm như State Farm và Travelers cung cấp cho khách hàng mua bảo hiểm xe hơi. Mỗi khi có một cơn bão sắp tới, Hailzone sẽ gửi tin nhắn cảnh báo đến cho khách hàng của hãng bảo hiểm, nhắc họ đánh xe vào bên trong nhà. Việc đó đã giúp giảm bớt nỗi lo cho đội ngũ tài xế và giảm chi phí bồi thường thiệt hại cho các hãng bảo hiểm.

Công ty còn hợp tác với những khách hàng gắn bó và nhiệt tình nhất để phát triển và tăng sức mạnh cho tài sản dữ liệu của mình. Hàng ngày, TWC thu thập dữ liệu từ một cộng đồng gồm 25.000 thành viên, những người tự coi mình là "fan cuồng thời tiết", chấp nhận trả tiền để mua dịch vụ có tên gọi The Weather Undeground. Những khách hàng cuồng tín này chi hàng trăm USD để mua các thiết bị dự báo thời thiết và lắp đặt ngay trong nhà của họ. Thông thường, những thành viên này cập nhật dữ liệu đo đạc thời tiết tại nơi ở của họ lên hệ thống sau mỗi 2,5 giây, và giúp công ty cải thiện một cách đáng kể chất lượng các tập dữ liệu của mình. TWC đã phát triển từ một công ty truyền thông vốn trước đây chỉ biết sản xuất dữ liệu như một phần trong các hoạt động cốt lõi của họ trở thành doanh nghiệp có khả năng biến dữ liệu thành một nguồn đổi mới sáng tạo, đem về doanh thu và lợi thế chiến lược.

5

ĐỔI MỚI SÁNG TẠO THÔNG QUA THỬ NGHIỆM NHANH

ĐỔI MỚI

Chúng ta có thể định nghĩa đổi mới sáng tạo là bất cứ sự thay đổi nào liên quan đến sản phẩm, dịch vụ hoặc quy trình tạo ra giá trị. Thay đổi ở đây có thể bao gồm việc cải tiến từng bước và cả việc sáng tạo ra những thứ hoàn toàn mới hoặc chưa bao giờ xuất hiện. Với Google, đổi mới sáng tạo có thể là tung ra một sản phẩm hoàn toàn mới như Gmail, Android phones, Google Maps, hoặc dòng máy tính xách tay Chromebook. Nhưng đổi mới sáng tạo tại Google cũng bao gồm việc không ngừng chỉnh sửa, thêm bớt các tính năng và phát triển giao diện cũng như trải nghiệm của người dùng. Như Scott Anthony phát biểu, đổi mới sáng tạo không chỉ tạo ra các "phát kiến gây chấn động" mà là bất cứ cái gì có thể tạo ra tác động.

Phương diện thứ tư trong chuyển đổi kỹ thuật số là đổi mới sáng tạo – quá trình thông qua đó, các sáng kiến mới được triển khai, thử nghiệm và đưa ra thị trường bởi doanh nghiệp. Trước đây, đổi mới sáng tạo chỉ tập trung vào các sản phẩm cuối cùng. Thử nghiệm

ý tưởng thường gặp nhiều khó khăn và tốn kém, vì vậy các quyết định và ý tưởng mới thường dựa vào phân tích, trực quan, và kinh nghiệm lâu năm của các nhà quản lý tham gia vào dự án. Các phản hồi từ thị trường thường xuất hiện khá muộn trong quá trình này (nhiều khi là sau khi sản phẩm ra mắt công chúng), vì vậy tránh thất bại luôn là ưu tiên hàng đầu.

Trong thời đại kỹ thuật số, doanh nghiệp cần đổi mới theo một cách hoàn toàn khác, dựa vào thử nghiệm nhanh cũng như học tập liên tục. Thay vì chỉ tập trung vào một sản phẩm cuối cùng, cách tiếp cận mới này tập trung vào việc xác định đúng vấn đề và sau đó phát triển, thử nghiệm, học tập rút kinh nghiệm từ nhiều phương án khả thi khác nhau. Giống như khởi nghiệp tinh gọn ở Silicon Valley, cách tiếp cận này tập trung vào việc xây dựng các MVP và lặp lại quá trình một cách liên tục – trước, trong và ngay cả sau khi ra mắt sản phẩm. Ở mỗi giai đoạn, các giả định được kiểm chứng và quyết định được đưa ra dựa trên ý kiến đánh giá của khách hàng và phản ứng từ thị trường. Lãnh đạo là những người biết đặt đúng câu hỏi thay vì đưa ra đúng câu trả lời. Khi công nghệ kỹ thuật số giúp cho việc thử nghiệm ý tưởng dễ dàng và nhanh hơn, sử dụng cách tiếp cận mới trong đổi mới sáng tạo càng đóng vai trò quan trọng trong việc đưa các ý tưởng mới ra thị trường nhanh hơn, chi phí thấp hơn, ít rủi ro hơn và học tập tổ chức tốt hơn.

Trong thế kỷ XX, mục tiêu của bất kỳ doanh nghiệp nào cũng là tìm ra một mô hình kinh doanh hiệu quả, tối ưu hóa mô hình đó và khai thác nó trong nhiều năm nhất có thể. Một doanh nghiệp thành công sẽ chứng kiến sự thay đổi qua nhiều năm về tính năng sản phẩm, phân khúc khách hàng, công nghệ, hoạt động, v.v. Nhưng mô hình kinh doanh – phương tiện mà doanh nghiệp

sử dụng để tạo ra, phân phối và thu được giá trị từ thị trường – có thể được duy trì một cách ổn định, không thay đổi qua nhiều thế hệ. Một số công ty lâu đời sẽ chuyển đổi mô hình kinh doanh trong nhiều thập kỷ, chẳng hạn như IBM chuyển từ bán máy văn phòng sang dịch vụ, hay General Electric chuyển từ thiết bị điện sang nhà máy điện, dịch vụ tài chính và truyền hình phát sóng.

Tuy nhiên, trong kỷ nguyên số, chuyển đổi là quy luật chứ không phải ngoại lệ. Vòng đời của một mô hình kinh doanh - từ khi nó nổi lên như một phương cách khả thi để điều hành doanh nghiệp cho đến khi khả năng sinh lời của nó bắt đầu suy giảm - dường như ngày càng rút ngắn lại mỗi năm. Các doanh nghiệp số phát triển mạnh mẽ không phải bằng cách duy trì và vượt trội ở một mô hình kinh doanh duy nhất mà bằng cách không ngừng phát triển các mô hình mới để áp dụng hoặc thay thế mô hình cũ. Hãy cùng xem lại toàn bộ quá trình chuyển đổi mô hình kinh doanh đáng ngưỡng mộ tại Netlix, một công ty có năng lực sáng tạo hàng đầu thế giới.

CASE STUDY: SỰ TÁI TẠO LẶP ĐI LẶP LẠI CỦA NETFLIX

Netflix là công ty truyền thông trứ danh toàn cầu được sinh ra trong kỷ nguyên số. Trong 24 năm đầu tiên kể từ khi thành lập, chúng ta có thể thấy một xu thế chuyển đổi của Netflix thông qua ít nhất bốn loại mô kinh doanh riêng biệt. Marc Randolph và Reed Hastings đã ra mắt Netflix với một mô hình kinh doanh nhằm thay đổi cách mọi người xem phim tại nhà - điều này, vào năm 1998, có nghĩa là thuê từng băng VHS từ các cửa hàng luôn yêu cầu hoàn trả nhanh chóng và tính phí phạt trả muộn. Mô hình kinh doanh đầu tiên mà Netflix đưa ra thị trường là cung cấp gói thành viên cao cấp và phân phối DVD (định dạng tiên tiến vào thời điểm đó) qua đường bưu điện mà không tính phí trả chậm.

Nhưng ngay cả khi Netflix phát triển nhanh chóng thì những người sáng lập ra Netflix cũng đã tìm đến mô hình kinh doanh thứ hai của mình. Họ biết tương lai sẽ có video phát trực tuyến qua internet, nhưng cơ sở hạ tầng công nghệ vẫn chưa sẵn sàng khi họ thành lập công ty. Khi băng thông internet tại nhà của người tiêu dùng tăng lên, Netflix đã bắt đầu thử nghiệm thử nghiệm phát trực tuyến video, cung cấp một thư viện nhỏ miễn phí cho những người đăng ký gói thuê bao DVD của họ. Sau khi thử nghiệm đó cho thấy kết quả thuận lợi, Netflix bắt đầu cấp phép cho một thư viện phim đồ sộ từ những người nắm bản quyền nội dung như Starz và Epix. Khi điều kiện phù hợp, Netflix đã tung ra mô hình kinh doanh thứ hai gây được nhiều sự chú ý: phim Hollywood được phát trực tiếp trên màn hình tại nhà của khách hàng đăng ký.

Mô hình kinh doanh thứ ba của công ty nảy sinh vì mô hình thứ hai không còn bền vững về mặt tài chính. Số lượng thành viên và doanh thu tăng vọt của Netflix chứng tỏ thị trường phát trực tuyến video là khổng lồ và vì thế các chủ sở hữu bản quyền yêu cầu mức phí lớn hơn nhiều để gia hạn giấy phép của họ. Khi việc phát trực tuyến phim do bên khác sản xuất không sinh lời nữa, Netflix đã chuyển sang mô hình kinh doanh thứ ba - tự biến mình thành một mạng lưới truyền hình và phim ảnh. Với loạt phim đình đám như House of Cards, Netflix bắt đầu chi hàng tỷ USD mỗi năm để sản xuất nội dung gốc nhằm lôi kéo các khách hàng thuê bao tiếp tục sử dụng dịch vụ. Nhu cầu tăng trưởng đã khiến Netflix mở rộng hoạt động ra khắp thế giới, tạo ra nội dung toàn cầu bằng nhiều ngôn ngữ khác nhau. Với loạt phim không nói tiếng Anh như Squid Game, Netflix đã chứng minh rằng có thể tạo ra lợi nhuận khi tái sử dụng nội dung từ mọi nơi cho khán giả toàn cầu.

Mô hình kinh doanh thứ tư của Netflix ra đời sau khi công ty chứng kiến đà tăng lượng đăng ký thuê bao được duy trì ổn định sau nhiều năm rốt cuộc đã bắt đầu chậm lại.

Từ năm 2011 đến năm 2021, số lượng thuê bao đã tăng từ 21 triệu lên 220 triệu. Nhưng vào năm 2022, Netflix đã lần đầu tiên công bố lượng thuê bao giảm nhẹ sau một thập kỷ. Các nhà đầu tư bị sốc khiến cổ phiếu rớt một nửa giá trị. Để kìm hãm đà giảm, Hastings chuyển sang một mô hình kinh doanh mới đã được thảo luận từ lâu nhưng chưa bao giờ thực hiện: *quảng cáo*. Mô hình kinh doanh thứ tư này (quay trở lại mô hình truyền hình quảng bá cũ hơn), sẽ tạo ra nguồn doanh thu mới từ các nhà quảng cáo. Nó cũng sẽ tạo điều kiện để Netflix theo đuổi nhóm khách hàng mới: những người không sẵn sàng trả tiền cho gói thuê bao đầy đủ, cũng như 100 triệu người ăn theo, theo ước tính của Netflix, đang mượn tài khoản của người khác. Các nhà đầu tư thích điều này. Khi Netflix chuẩn bị ra mắt mô hình kinh doanh mới này, đội ngũ lãnh đạo của công ty nhấn mạnh rằng nó cũng sẽ tiến hóa: "Giống như hầu hết các sáng kiến mới của chúng tôi, ý định của chúng tôi là triển khai, lắng nghe và học hỏi cũng như lặp lại nhanh chóng để cải thiện dịch vụ. Vì vậy, hoạt động kinh doanh quảng cáo của chúng tôi trong một vài năm tới có thể sẽ khác nhiều so với những gì được thấy từ ngày đầu."

CÁCH BIỆT TRONG ĐỔI MỚI SÁNG TẠO

Sáng tạo mô hình kinh doanh dường như tuân theo một quy luật chung ở mọi lĩnh vực kinh doanh trong thời đại kỹ thuật số. Uber bắt đầu bằng việc cung cấp dịch vụ đi xe cho khách hàng, sau đó mở rộng sang giao đồ ăn. Tesla bắt đầu bán ô tô thể thao chạy điện, sau đó là hệ thống sạc, rồi pin tại nhà cho lưới điện phi tập trung. Google bắt đầu với một công cụ tìm kiếm, nhưng nó đã phát triển để bao gồm video (YouTube), hệ điều hành di động (Android), thiết bị gia dụng kỹ thuật số (Nest) và điện toán doanh nghiệp. Alibaba bắt đầu với một chợ mua bán trực tuyến và bổ sung thêm

tính năng tìm kiếm, thanh toán kỹ thuật số và một loạt dịch vụ tài chính, bao gồm chấm điểm tín dụng và quỹ tương hỗ lớn nhất thế giới.

Đối với các doanh nghiệp truyền thống lâu đời hơn, kỷ nguyên số đặt ra những yêu cầu không hề kém cạnh. Chuyển đổi số không chỉ có nghĩa là nâng cấp dữ liệu và công nghệ nhằm tối ưu hóa hoạt động kinh doanh. Để bất kỳ doanh nghiệp đã trưởng thành nào cũng có thể phát triển mạnh, chuyển đổi số phải thúc đẩy đổi mới sáng tạo và tạo ra động lực tăng trưởng mới. Nhưng thực tế là hầu hết các doanh nghiệp trước thời kỳ kỹ thuật số đều rất tệ ở khoản này. Trong mọi ngành, chúng ta thấy các doanh nghiệp truyền thống đang nỗ lực tạo ra các mô hình kinh doanh mới ngoài mảng kinh doanh cốt lõi của họ. Đối với mọi sự cách tân kỹ thuật số thành công trên thị trường, đều có một công ty đương nhiệm phục vụ cùng một khách hàng, trong cùng một ngành, tự nhủ: "Chúng ta đáng lẽ đã phải làm điều đó rồi!"

Tại sao Nokia, vua điện thoại di động, lại không ra mắt iPhone hoặc điện thoại thông minh thế hệ đầu tiên tương tự? Tại sao các nhà xuất bản sách lâu đời (ví dụ: Random House) và các nhà bán lẻ (ví dụ: Barnes & Noble) lại không tạo được định dạng sách điện tử trước khi Amazon ra mắt Kindle? Tại sao các chuỗi khách sạn như Marriott không thể nắm bắt được thị trường mà Airbnb đã nhìn ra cho trải nghiệm du lịch kỹ thuật số dựa trên thị trường đa diện? Tại sao các hãng phim và mạng lưới truyền hình Hollywood phải đợi nhiều năm mới đi theo con đường phát trực tuyến của Netflix? Vì sao các hãng ô tô toàn cầu phải đợi cả chục năm mới theo chân Tesla vào lĩnh vực xe điện? Tại sao các ngân hàng truyền thống phải chờ đợi một thế hệ sau khi PayPal, Alibaba và một số ngân hàng khác đi tiên phong trong thanh toán ngang hàng, chỉ để tung ra một sản phẩm bắt chước muộn màng như Zelle?

Hết lần này đến lần khác, chúng ta thấy các doanh nghiệp truyền thống không nắm bắt được cơ hội phát triển của ngày mai. Họ thất bại vì hai thách thức cơ bản đối với đổi mới sáng tạo ở các doanh nghiệp đã trưởng thành. David Rogers gọi đây là những thách thức của sự bất trắc và thách thức do ở quá xa hoặc quá gần vùng cốt lõi. May mắn thay, cả hai đều có giải pháp để kiềm tỏa - đó là những giải pháp đóng vai trò như hạt nhân của *Lộ trình chuyển đổi số*.

THỬ NGHIỆM CHÍNH LÀ QUÁ TRÌNH HỌC HỎI

Thử nghiệm có thể được định nghĩa là một quá trình học tập, rút kinh nghiệm liên tục từ những thành công và cả những lần thất bại. Mục tiêu của thử nghiệm trong kinh doanh không phải là có một sản phẩm hoặc giải pháp mà là sự học hỏi – học về khách hàng, thị trường, và các phương án khả thi để có giải pháp đúng.

Khi đổi mới thông qua thử nghiệm, bạn đừng cố tránh các ý tưởng sai, thay vào đó, thử nghiệm cần được tiến hành nhanh và ít tốn kém nhất, với càng nhiều ý tưởng tiềm năng càng tốt để lọc ra được những ý tưởng khả thi. Cách tiếp cận này rất khác so với quá trình đổi mới sáng tạo truyền thống với đầy đủ các bước: phân tích thị trường, xây dựng ý tưởng, thảo luận nội bộ, chọn giải pháp, và phát triển giải pháp đó thông qua nhiều giai đoạn thẩm định chất lượng trước khi tung sản phẩm ra thị trường và cuối cùng thu thập ý kiến phản hồi từ khách hàng. Khi xây dựng sản phẩm Fasal cho thị trường Ấn Độ, đội của Intuit không tổ chức các cuộc họp để để thảo luận và chọn giải pháp tối ưu trong ba giải pháp được đề xuất. Để kiểm chứng giả định, họ giới thiệu các ý tưởng ở dạng thô, trực tiếp cho nông dân và những người thu mua, đó là những đối tượng sẽ sử dụng sản phẩm cuối cùng của họ. Cách tiếp cận này đòi hỏi

mô hình đổi mới sáng tạo phải được chuyển hướng, dựa vào việc xây dựng ý tưởng và thử nghiệm để học tập không ngừng thay vì chỉ dựa vào kết quả phân tích hoặc ý kiến chuyên gia.

Việc chuyển hướng sang mô hình đổi mới sáng tạo theo kiểu lặp lại và dựa nhiều hơn vào quá trình học hỏi đã được ghi nhận trong nhiều năm qua và ở nhiều khu vực. Sự chuyển hướng này đóng vai trò trung tâm trong mô hình "khách hàng là người thẩm định" của Steve Blank cũng như trong các phân tích của Eric Ries về mô hình "khởi nghiệp tinh gọn". Đó là một phần không thể thiếu trong mô hình tư duy thiết kế được các công ty phát triển sản phẩm như IDEO và Frog sử dụng cho các khách hàng như Apple, JetBlue, Target, Disney, Intel và SAP. Với sự phổ biến của phương pháp A/B test, thử nghiệm liên tục đã trở thành một tiêu chuẩn cho ngày càng nhiều sản phẩm, dịch vụ và các kênh truyền thông. Quan điểm của các startup tại thung lũng Silicon đã được vận dụng như một xu hướng mới, theo đó sản phẩm không bao giờ được coi là "hoàn thiện" và mọi ý tưởng sáng tạo mới đều phải được tung ra ở dạng beta để tiếp tục hoàn thiện.

Tuy nhiên quá trình đổi mới sáng tạo giữa một doanh nghiệp (triển khai một dự án mới hoặc tung ra đề xuất sản phẩm mới hoặc cải tiến sản phẩm hiện tại) và một startup chỉ có ba người (mà một ứng dụng điện thoại mới có thể là tất cả những gì công ty tập trung vào) là khác nhau. Và không phải sản phẩm nào cũng có thể được ra mắt thị trường ở dạng beta (ví dụ xe hơi chẳng hạn). Một số nguyên tắc thử nghiệm sản phẩm vì thế cần phải được điều chỉnh hoặc đặt vào bối cảnh của một danh nghiệp đang hiện hữu. Và thực tế là, không phải mọi thứ được gọi là thử nghiệm đều giống nhau. Các loại thử nghiệm khác nhau trong kinh doanh có thể vận dụng cách thiết kế hoặc triển khai khác nhau, cũng như

có mục đích giải đáp những câu hỏi khác nhau. Nhưng tất cả các thử nghiệm trong kinh doanh đều giống nhau ở một điểm: giúp doanh nghiệp rút ra nhiều bài học hơn thông qua việc thử nghiệm các ý tưởng và đánh giá được tính khả thi của từng ý tưởng một.

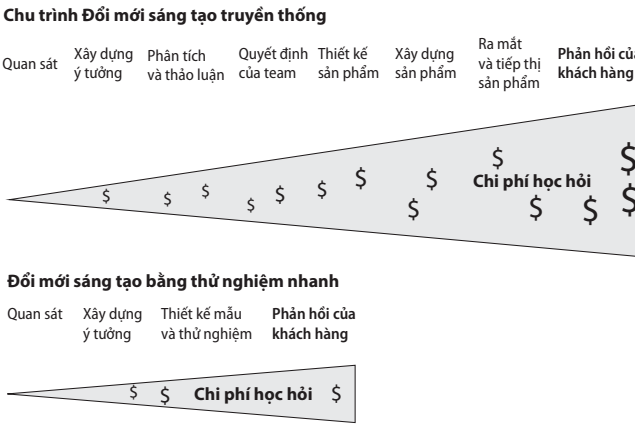
BẢY NGUYÊN TẮC TRONG THỬ NGHIỆM

Áp dụng thử nghiệm trong doanh nghiệp là công việc không hề đơn giản. Có một số nguyên tắc đóng vai trò chủ đạo để các nỗ lực đổi mới sáng tạo của bạn mang lại giá trị cao nhất. Những nguyên tắc này được xác định khi quan sát các công ty đổi mới sáng tạo trong nhiều ngành công nghiệp cũng như khi rà soát những nghiên cứu về đổi mới sáng tạo trong thập kỷ qua. Bảy nguyên tắc sau đây có thể áp dụng vào bất kỳ cuộc thử nghiệm trong kinh doanh nào, dù là hội tụ hay phân tán:

- Học hỏi, rút kinh nghiệm sớm
- Thử nghiệm nhanh và lặp lại
- Hãy yêu thích vấn đề, chứ không phải là giải pháp
- Tiếp thu những phản hồi đáng tin cậy
- Đo lường những thứ thiết thực ở thời điểm hiện tại
- Kiểm chứng các giả định
- Thất bại một cách khôn ngoan

HỌC HỎI, RÚT KINH NGHIỆM SỚM

Nguyên tắc đầu tiên là tiến hành thử nghiệm ngay từ giai đoạn đầu của giải pháp sáng tạo để có thể rút ra các bài học càng sớm càng tốt. Nếu đến cuối quá trình phát triển giải pháp mới rút ra bài học có thể dẫn đến những thiệt hại tài chính nặng nề ("khách hàng của chúng tôi không cần giải pháp này hoặc không muốn trả tiền cho thứ này"). Nhưng chính bài học đó, nếu được tiếp thu vào ngay giai đoạn đầu của dự án sẽ tiết kiệm được chi phí đáng kể.



Hình 5.1. Tác động tài chính của thử nghiệm nhanh

THỬ NGHIỆM NHANH VÀ LẶP LẠI

Nguyên tắc thứ hai trong thử nghiệm là tốc độ. John Hayes, Giám đốc tiếp thị toàn cầu của American Express, chia sẻ về cách doanh nghiệp của ông tập trung vào việc học hỏi thông qua thử nghiệm. Ông giải thích rằng một trong những mục tiêu hàng đầu của nhà lãnh đạo là giúp các đội nhóm của mình học nhanh hơn – theo các vòng lặp với đơn vị là ngày thay vì tuần và tháng. Sự thấu hiểu của Hayes gợi nhớ đến một bậc thầy thử nghiệm trước đây, Thomas Edison, người từng tuyên bố rằng "thước đo thực sự của thành công là bạn thực hiện được bao nhiêu lần thử nghiệm mà thời gian mỗi lần thử nghiệm diễn ra trong 24 giờ".

HÃY YÊU THÍCH VẤN ĐỀ, CHỨ KHÔNG PHẢI LÀ GIẢI PHÁP

Đây chính là câu thần chú ở nhiều doanh nghiệp cách tân, như Uri Levine, nhà đồng sáng lập của Waze và Brad Smith, CEO của Intuit đã từng nói như vậy. Vậy vì sao các nhà cách tân phải yêu thích vấn đề thay vì giải pháp?

Đầu tiên, điều này giúp bạn tập trung vào khách hàng và nhu cầu của họ. Bằng cách tự yêu cầu mình phải mô tả vấn đề của khách hàng trước (thay vì mô tả giải pháp thần thánh mà bạn đang xây dựng), bạn đã có bước đi quan trọng để đảm bảo quá trình đổi mới sáng tạo của bạn hướng vào giá trị khách hàng. Thứ hai, khi tập trung vào vấn đề, bạn sẽ phải tìm nhiều hơn một giải pháp khả thi. Nếu mục tiêu của bạn chỉ là giải pháp, sẽ xuất hiện ý định dừng đưa ra các ý tưởng mới một khi bạn đã chọn được một ý tưởng tiềm năng và tiếp tục phát triển ý tưởng khi chưa có đủ các điều kiện chín muồi. Lý do thứ ba để yêu lấy vấn đề là bạn sẽ không thể phớt lờ cảm xúc yêu thích tự nhiên mà bạn dành cho một giải pháp sáng tạo. Rất khó để chối bỏ sợi dây liên kết này.

TIẾP THU NHỮNG PHẢN HỒI ĐÁNG TIN CẬY

Một khi bạn có các giải pháp trong đầu, điều quan trọng là bạn phải thu thập những thông tin phản hồi đáng tin cậy về ý tưởng của bạn. Sự tin cậy đó bắt đầu với những người bạn trò chuyện cùng. Họ phải là khách hàng thực thụ hoặc khách hàng tiềm năng – không phải là chính bạn, đồng nghiệp hay người tài trợ cho bạn. Họ cũng có thể là chính nhân viên như cách GE đã cung cấp cho nhân viên ở các bộ phận khác nhau máy in 3D để bàn nhằm giúp họ tạo ra nguyên mẫu nhanh nhất có thể từ các ý tưởng thiết kế mà không cần ra khỏi văn phòng.

Những gì bạn giới thiệu cho khách hàng sẽ quyết định việc bạn có thu được những phản hồi đáng tin cậy từ họ không. Đó phải là cái gì đó đủ thực chất để thu được kết quả có ý nghĩa. Trong một thử nghiệm hội tụ như chúng ta đã thấy, phản hồi được dựa trên sản phẩm, dịch vụ hoặc kinh nghiệm thực tế mà bạn chắc chắn sẽ cung cấp cho khách hàng. Khi áp dụng A/B testing cho các món ăn trên thực đơn mới, Wawa đã thử nghiệm món ăn thực tế với khách hàng tại chính các cửa hàng của mình.

ĐO LƯỜNG NHỮNG THỨ THIẾT THỰC Ở THỜI ĐIỂM HIỆN TẠI

Một điều quan trọng là bạn phải tiến hành đo lường trong mọi cuộc thử nghiệm. Tuy nhiên bạn cần đo lường cái gì? Khi tương tác ngày càng được số hóa, số lượng những yếu tố có thể đo lường ngày càng nhiều hơn, và bạn rất dễ mất phương hướng bởi các con số có thể theo dõi – đặc biệt trong những thử nghiệm thực tế với một mẫu khách hàng lớn.

Một giải pháp là cố gắng xác định một thông số trọng yếu chứng tỏ dự án đổi mới sáng tạo của bạn đã thành công. Alistair Croll và Ben Yoskovits gọi đó là "Thông số có ý nghĩa". Họ nhấn mạnh về cách mà thông số có ý nghĩa nhất đó sẽ thay đổi theo thời gian vì một startup thường dịch chuyển từ các giai đoạn đầu tiên trong quá trình xác định khách hàng sang giai đoạn thử nghiệm giải pháp và nếu thuận lợi sẽ bước vào giai đoạn có doanh thu và mở rộng quy mô. Điều này cũng đúng trong trường hợp triển khai giải pháp sáng tạo ở một doanh nghiệp hiện hữu: thông số có ý nghĩa nhất sẽ thay đổi theo thời gian.

KIỂM CHỨNG CÁC GIẢ ĐỊNH

Một nguyên tắc chủ chốt khác trong thử nghiệm là cần kiểm chứng các giả định của bạn. Điều này đóng vài trò then chốt không chỉ trong việc loại bỏ các rủi ro trong bất kỳ dự án kinh doanh mới nào mà còn quan trọng với đổi mới sáng tạo vì nó sẽ dẫn dắt doanh nghiệp của bạn tới những miền đất mới.

Nếu là một doanh nghiệp đã phát triển, đã quen hoạt động trong vùng an toàn của mình, bạn sẽ rất dễ bỏ qua các bước kiểm chứng giả định khi lên kế hoạch cho một giải pháp sáng tạo. Trong cuốn sách *Discovery-Driven Growth*, Rita McGrath và Ian MacMillan đã giải thích về cách mà một doanh nghiệp thành công có thể gặp rủi ro

lãng xẹt chỉ vì không xác định được những giả định quan trọng liên quan đến các dự án mới của mình. Nhóm tác giả này đã đề xuất các phương pháp để xác định và kiểm chứng các giả định, họ gắn quá trình này với các mốc phát triển ở bất kỳ dự án mới nào. Đây là tư tưởng chủ đạo trong các nỗ lực đổi mới sáng tạo thành công dựa vào thử nghiệm.

THẤT BẠI MỘT CÁCH KHÔN NGOAN

Thất bại là điều khó tránh. Chúng ta có thể định nghĩa thất bại là việc cố gắng theo đuổi một ý tưởng nào đó mà không thực thi được. Rõ ràng, đó không phải là mục tiêu tối thượng của đổi mới sáng tạo, nhưng là một phần không tránh khỏi trong quá trình đổi mới sáng tạo. Nhà sáng lập của Intuit, Scott Cook đã nói rằng khi họ ra nhập thị trường Ấn Độ, họ thực hiện 13 cuộc thử nghiệm sớm, hai trong số đó được khẳng định thành công, một phải đổi hướng (thay đổi hoàn toàn mô hình kinh doanh), và mười thử nghiệm còn lại là thất bại. Điều gì xảy ra nếu Intuit không muốn chấp nhận sự thất bại cho các sáng kiến đổi mới? Nếu bạn cố gắng tránh thất bại, bạn sẽ trú ẩn vào những thứ an toàn và không bao giờ đổi mới được.

Thách thức ở đây là phải thất bại một cách khôn ngoan. Chúng ta có thể nghĩ về thất bại khôn ngoan đồng nghĩa với việc trả lời được bốn câu hỏi sau:

- Bạn có học được từ cuộc thử nghiệm thất bại không?
- Bạn có áp dụng các bài học đó để thay đổi chiến lược của bạn?
- Bạn có thất bại sớm và không lãng phí tiền bạc không? (Ví dụ, bạn không lãng phí sức lực và tiền bạc phát triển một sản phẩm mẫu gần như hoàn chỉnh trước khi bạn nhận ra rằng khách hàng đó không thích sản phẩm này.)
- Bạn có chia sẻ các bài học thu được không (để những người khác trong tổ chức của bạn không lặp lại sai lầm)?

CẤP VỐN THEO VÒNG LẶP: NHỮNG GÌ CÁC QUỸ MẠO HIỂM LÀM

Các công ty khởi nghiệp kỹ thuật số tiến hành thử nghiệm để xác thực con đường dẫn tới tăng trưởng của mình còn các nhà đầu tư mạo hiểm sử dụng phương thức cấp vốn theo vòng lặp để đầu tư vào những công ty tương tự như các công ty khởi nghiệp đó. Mục đích chung của đầu tư mạo hiểm là hỗ trợ các dự án kinh doanh mới và tiềm ẩn rủi ro cao. Các công ty đầu tư mạo hiểm khắc chế rủi ro bằng cách đầu tư số tiền nhỏ hơn (với mức định giá thấp hơn) khi công ty khởi nghiệp còn ở giai đoạn sơ khai với mức độ rủi ro cao, đồng thời tăng quy mô đầu tư ở những vòng cấp vốn sau nếu công ty khởi nghiệp kiểm chứng thành công các giả định kinh doanh của nó.

Cách tiếp cận này hoàn toàn trái ngược với thực tiễn phân bổ ngân sách của hầu hết các doanh nghiệp đã trưởng thành. Đừng quên rằng CNN đã chi 300 triệu USD, một số tiền khổng lồ trong năm đầu tiên để ra mắt CNN+ và họ đã lên kế hoạch ngân sách tương tự cho mỗi năm trong ba năm tiếp theo. Cách tiếp cận truyền thống để tài trợ cho đổi mới sáng tạo ở doanh nghiệp là trì hoãn đầu tư trong khi hoàn thành càng nhiều kế hoạch và phân tích càng tốt. Tiếp theo, nếu một nhà lãnh đạo cấp cao quyết định tiếp tục phát triển dự án, sau nhiều vòng rà soát kỹ lưỡng, công ty sẽ rót một khoản tiền lớn với hy vọng điều đó sẽ giúp tăng xác suất thành công của dự án. Trong thời đại số với mức độ bất trắc cao, cách tiếp cận này sẽ thất bại. Thay vào đó, để triển khai phương thức cấp vốn theo vòng lặp, doanh nghiệp nên tuân theo bốn nguyên tắc đơn giản:

- *Đầu tư ít hơn khi mức độ bất trắc cao hơn; đầu tư nhiều hơn khi mức độ bất trắc thấp hơn.* Nếu mức độ bất trắc là thấp (ví dụ: đầu tư vào kho hàng cho doanh nghiệp thương mại điện tử đã trưởng thành của bạn), bạn có thể

cam kết một khoản đầu tư lớn ngay từ đầu. Nhưng khi dự án được bắt đầu với mức độ bất trắc càng cao thì khoản đầu tư ban đầu của bạn càng phải khiêm tốn. Với những mô hình kinh doanh mới và những ý tưởng thị trường chưa được kiểm chứng, bạn nên bắt đầu với ngân sách đầu tư càng eo hẹp càng tốt.

- *Đặt cược nhiều hơn khi mức độ bất trắc cao.* Ở giai đoạn đầu, các công ty đầu tư mạo hiểm thường nắm giữ cổ phần ở nhiều công ty khởi nghiệp khác nhau. Sau đó, khi sự không chắc chắn giảm bớt, họ đầu tư nhiều hơn vào một số lượng nhỏ các ý tưởng (những ý tưởng đã được kiểm chứng thông qua thử nghiệm trên thị trường). Nếu mục tiêu của bạn là tìm ra một số cải tiến lớn giúp thúc đẩy toàn bộ hoạt động kinh doanh của bạn, hãy bắt đầu bằng cách đầu tư vào nhiều ý tưởng có mức độ bất trắc cao, thử nghiệm và sàng lọc chúng dựa trên những gì bạn học được.
- *Biết bạn đang chi tiêu vào việc gì.* Khi đầu tư với mức độ bất trắc thấp, bạn đang tiêu tiền để kiếm lợi nhuận tài chính. Mục tiêu của bạn là "chi tiêu để kiếm tiền". Nhưng khi bạn đầu tư trong bối cảnh bất trắc cao, mục tiêu của bạn phải là "chi tiêu để học hỏi". Những khoản đầu tư ban đầu không nên hướng tới việc tung ra một sản phẩm mà nên tiến hành những thử nghiệm nhỏ, chi phí thấp giúp giảm bớt mức độ bất trắc. Ngay cả khi bạn nghĩ rằng mình đã hiểu rõ nhu cầu của khách hàng là gì và vấn đề cần giải quyết của họ là gì thì mục tiêu trước mắt của bạn vẫn là kiểm chứng và xác thực.
- *Đẩy mạnh chi tiêu khi mức độ bất trắc giảm bớt.* Nếu kết quả thử nghiệm cho thấy một ý tưởng ít có nguy cơ đối diện sự bất trắc, bạn nên nhanh chóng tăng cường đầu tư với quy mô lớn hơn nhiều, chẳng hạn như để chuẩn bị tung sản phẩm ra thị trường. Nhưng hãy thận trọng. Việc tăng quy mô đầu tư chỉ nên xảy ra ở các mốc quan trọng trong quá trình học hỏi, tức là khi các giả thuyết kinh doanh quan trọng đã được xác thực. Đừng hào phóng

chi thêm tiền chỉ vì lịch trình ngân sách của bạn thúc giục bạn chuyển sang bước tiếp theo.

Khi Facebook được duyệt khoản đầu tư ở vòng tài trợ hạt giống đầu tiên do Peter Thiel dẫn đầu, dịch vụ này mới ra đời được 4 tháng, chưa có doanh thu và đã được thử nghiệm ở một số trường đại học. Thiel đã đầu tư 500.001 USD để mua 10,2% cổ phần, giúp công ty được định giá 4,9 triệu USD. Năm sau, Facebook đã chạm mốc trên một triệu người dùng và tạo ra doanh thu từ các khách hàng mua quảng cáo lớn như Mastercard. Trong vòng gọi vốn Series A, Facebook đã nhận được 12,7 triệu USD tiền đầu tư và được định giá 98 triệu USD. Năm tiếp theo, khi Facebook lan rộng đến các trường cao đẳng, trung học và rất nhiều công ty, vòng Series B đã định giá công ty ở mức 500 triệu USD. Năm sau nữa, khi Facebook ra mắt trên thiết bị di động, bắt đầu tính năng Newsfeed và mở cửa cho các nhà phát triển ứng dụng, Microsoft đã dẫn đầu vòng Series C, định giá Facebook ở mức 15 tỷ USD. Ý tưởng cốt lõi của Facebook không thay đổi kể từ khi ra mắt cho đến vòng Series C. Nhưng giá trị thị trường của ý tưởng đó đã tăng từ 5 triệu USD lên 15 tỷ USD - mặc dù công ty vẫn không có lãi trong hai năm nữa. Điều gì đã thay đổi giữa năm 2004 và 2007? Đó chính là sự bất trắc trong mô hình kinh doanh của Facebook.

Sẽ không có doanh nghiệp nào tồn tại được trong kỷ nguyên số nếu bỏ qua những thách thức của đổi mới sáng tạo. Chuyển đổi số không thể chỉ là những khoản đầu tư có rủi ro thấp với các tiêu chuẩn rõ ràng và những thông lệ tốt nhất. Nó không giới hạn ở việc nâng cấp và số hóa hoạt động kinh doanh cốt lõi. Chuyển đổi số trước hết là việc sử dụng công cụ kỹ thuật số để giải quyết các vấn đề mới và thúc đẩy tăng trưởng theo cách mới.

6

ĐIỀU CHỈNH TUYÊN BỐ GIÁ TRỊ

GIÁ TRỊ

Phương diện thứ năm và cuối cùng của chuyển đổi kỹ thuật số là giá trị của doanh nghiệp đối với khách hàng. Theo truyền thống, tuyên bố giá trị của một doanh nghiệp được coi là tương đối ổn định, lý tưởng nhất nó là một nguồn lợi thế cạnh tranh bền vững lâu dài của doanh nghiệp. Các doanh nghiệp thành công tìm thấy một sản phẩm, dịch vụ khác biệt, sử dụng nó để tự định vị mình trên thị trường và sau đó làm hết sức để tối ưu hóa mô hình kinh doanh đó càng lâu càng tốt. Nhưng ở thời đại kỹ thuật số, chỉ thực thi và cung cấp mãi một tuyên bố giá trị không đổi là chưa đủ. (Xem bảng 6.1)

Thử lấy ví dụ về ngành kinh doanh bất động sản, vốn phát triển ổn định trong nhiều thập kỷ. Các đại lý bất động sản là những người môi giới cần thiết giữa người mua và người bán. Với sự xuất hiện của Internet, giá trị cốt lõi của nhà môi giới - cung cấp các danh sách nhà rao bán trên thị trường đã biến mất. Với tính minh bạch của thông tin trực tuyến, người mua và người bán không cần một nấc trung gian chỉ để tìm đến nhau nữa. Các nhà môi giới bất động sản có thể đã đi theo

vết xe đổ của các đại lý du lịch, tạo nên sự dư thừa không cần thiết cho hầu hết khách hàng và các giao dịch. Tuy nhiên, thay vào đó, các công ty bất động sản thích nghi bằng cách tìm kiếm những hướng đi mới để tăng giá trị cho người mua và người bán nhà. Các công ty môi giới hiện đại không chỉ cung cấp công cụ tìm kiếm danh sách bất động sản phù hợp (bao gồm các ứng dụng trên điện thoại di động với khả năng tìm kiếm tùy biến và thông báo vị trí địa lý cho những sự kiện mở bán ở gần bạn). Họ sử dụng công cụ kỹ thuật số để sắp xếp tất cả các loại thông tin cho người mua nhà đang cân nhắc lựa chọn giữa các khu phố (bản đồ, hành trình qua video, thông tin về trường học và các

Bảng 6.1. Giá trị: Những thay đổi về giả định chiến lược từ thời đại Công nghệ Tương tự sang thời đại Công nghệ Kỹ thuật số

Từ	Đến
Tuyên bố giá trị được xác định bởi ngành công nghiệp	Tuyên bố giá trị được xác định bằng các nhu cầu thay đổi của khách hàng
Thực hiện tuyên bố giá trị hiện tại của bạn	Khám phá cơ hội tiếp theo cho giá trị khách hàng
Tối ưu hóa mô hình kinh doanh của bạn càng lâu càng tốt	Phát triển trước khi bạn buộc phải làm điều này để đi trước xu thế
Đánh giá thay đổi dựa trên cách nó tác động đến hoạt động kinh doanh hiện tại của bạn	Đánh giá thay đổi dựa trên cách nó có thể tạo ra công việc kinh doanh tiếp theo của bạn
Thành công thị trường cho phép tự mãn	"Chỉ có sự hoang tưởng tồn tại"

diễn đàn trực tuyến để xem người dân đánh giá các ưu, nhược điểm của một khu ngoại ô như thế nào). Họ đã trở thành chuyên gia tư vấn, sử dụng blog và phương tiện truyền thông xã hội để chia sẻ thông tin về việc lựa chọn thời điểm đăng tin bán nhà của bạn, hay về việc đóng thẻ tín dụng ảnh hưởng thế nào đến điểm tín nhiệm của bạn, và về các câu hỏi thường gặp về quyền lợi và thế chấp.

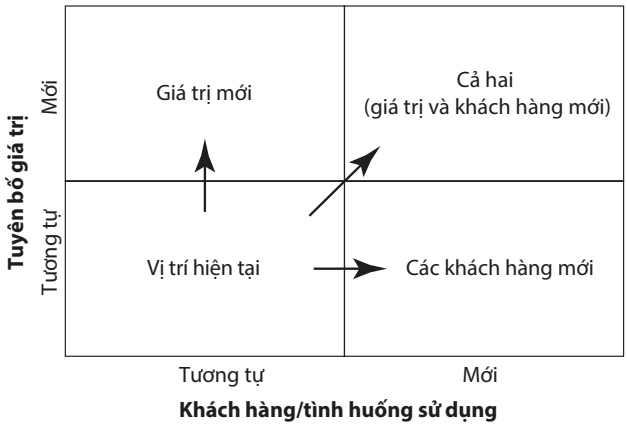
Để tồn tại trong kỷ nguyên số, vai trò của nhà môi giới đã thay đổi, từ chỗ là người duy nhất có trong tay các danh sách bất động sản rao bán trở thành một nguồn tài nguyên cho người mua và người bán trong một quá trình ra quyết định mang lại nhiều lợi ích.

Mọi hoạt động kinh doanh ngày nay đều phải diễn ra theo những gì mô tả trong ví dụ của nhà môi giới bất động sản. Thay vì xác định công việc cần làm theo những gì được xem là tiền lệ của ngành công nghiệp, doanh nghiệp của bạn phải xác định làm những việc để đáp ứng nhu cầu luôn thay đổi của khách hàng. Chúng ta nên đánh giá mỗi công nghệ mới không chỉ dựa trên cách nó ảnh hưởng đến mô hình kinh doanh hiện tại mà còn dựa trên cách nó có thể tạo ra triển vọng tiếp theo cho doanh nghiệp bạn. Bạn cần thường xuyên kiểm tra giá trị cốt lõi mà doanh nghiệp mình cung cấp cho khách hàng và đặt ra những câu hỏi sau: Tại sao doanh nghiệp của tôi tồn tại? Nó phục vụ nhu cầu nào? Nó còn phù hợp không? Tôi thực sự kinh doanh gì?

Có thể có nhiều lý do khiến doanh nghiệp phải đối mặt với một thị trường đang suy thoái. Công nghệ mới có thể mang lại những thay đổi nhanh chóng liên quan đến nhu cầu của khách hàng, tạo ra sản phẩm, dịch vụ thay thế hoặc làm cho những sản phẩm, dịch vụ từng rất có giá trị trước đây không còn phù hợp nữa. Trong một số trường hợp, đổi mới sản phẩm và tiếp thị có thể

phục hồi sự tăng trưởng trong một doanh nghiệp hoặc thậm chí cả ngành công nghiệp. Nhưng trong những trường hợp khác, doanh nghiệp thấy mình đang ở trong một vị thế thị trường thực sự bị kìm hãm, ở đó sản phẩm, dịch vụ và khách hàng hiện tại của họ hầu như không có cơ hội tăng trưởng.

Một doanh nghiệp như vậy có những lựa chọn khả thi nào? Igor Ansoff đề xuất hai trụ cột cho tăng trưởng: các sản phẩm và thị trường mới so với sản phẩm và thị trường hiện tại. Đối với doanh nghiệp mà sự kết hợp giữa sản phẩm và thị trường hiện tại đang mắc kẹt trong sự suy giảm, chúng ta có thể áp dụng Ma trận Ansoff để xác định ba giải pháp thoát ra khỏi thị trường đang suy thoái (xem hình 6.1). Doanh nghiệp có ba con đường để thoát khỏi tình trạng suy thoái hiện tại: (i) Tìm kiếm Khách hàng mới trong khi duy trì Sản phẩm/Giá trị hiện tại; (ii) Tạo ra Sản phẩm/Giá trị mới cho tập khách hàng hiện tại và (iii) Tạo ra và cung cấp Sản phẩm/Giá trị mới cho một tập Khách hàng hoàn toàn mới – đây còn được gọi là Chiến lược Đại dương xanh.



Hình 6.1. Ba giải pháp thoát khỏi thị trường suy thoái

Một ví dụ vô cùng ấn tượng hơn về sự hồi sinh dựa trên giá trị và khách hàng mới là Marvel Comics. Mặc dù là cha đẻ của các siêu anh hùng cổ điển như Spider-Man, Avengers và Fantastic Four nhưng vào năm 2004, công ty sản xuất truyện tranh này phải đối mặt với một tương lai khá ảm đạm. Những đứa trẻ đang chia tay truyện tranh giấy để chuyển sang môi trường trực tuyến. Các thương vụ cấp phép được đàm phán vào những năm 1990 với các hãng phim quyền lực hơn nhiều chỉ đem đến cho công ty một khoản thu nhập khiêm tốn (ví dụ: vỏn vẹn 62 triệu USD cho hai bộ phim Spider-Man có doanh thu gần 800 triệu USD). Công ty xác định phải tạo đột phá và xây dựng lại toàn bộ tuyên bố giá trị của mình bằng cách tạo ra một phim trường để sản xuất những bộ phim bom tấn dựa trên các nhân vật truyện tranh của chính mình. Để huy động vốn, họ phải thế chấp chính quyền khai thác các nhân vật mà họ sở hữu. Tuy nhiên, canh bạc này đã đền đáp họ bằng một lượng khán giả mới dồi dào và cả thành công lớn về mặt tài chính cho những bộ phim như Iron Man, Thor và The Avengers. Xuất phát là một công ty đang phải vật lộn trong sự thoái trào của truyện tranh giấy cho một lượng nhỏ những người đam mê, họ đã chuyển đổi thành một phim trường với lượng khán giả hâm mộ đông đảo, một nguồn tài nguyên dồi dào để sản xuất các phần tiếp theo của bộ phim. Bên cạnh đó, họ còn sở hữu một nhà xuất bản nhỏ chuyên về ấn phẩm in ấn, có vai trò như một phòng thí nghiệm để thử nghiệm các nhân vật và cốt truyện mới. Chỉ sau 5 năm, đế chế Marvel đang sinh sôi của cải này được người khổng lồ Walt Disney mua lại với thương vụ trị giá 4 tỷ USD.

Trong thời đại kỹ thuật số, một doanh nghiệp trưởng thành đang đối mặt với sự suy giảm ít có khả năng khám phá ra những thị trường mới chưa từng được tiếp cận đối với chính những sản phẩm và dịch vụ hiện tại.

Quá trình số hóa đơn giản là đã gỡ bỏ được hàng loạt rào cản gia nhập thị trường. Việc tiếp cận khách hàng trở nên dễ dàng hơn. Khả năng thích nghi và mở rộng giá trị của sản phẩm, dịch vụ sẽ mang bạn đến các thị trường mới. (Đúng như vậy, New York Times Company tiếp cận được nhiều độc giả toàn cầu hơn khi họ đẩy mạnh cung cấp các nội dung số).

Tóm lại, đối với bất kỳ doanh nghiệp nào đối mặt với một thị trường đang suy thoái, tập trung điều chỉnh tuyên bố giá trị để thích ứng với nhu cầu mới của khách hàng là nhiệm vụ mang ý nghĩa sống còn.

THÍCH NGHI TRƯỚC KHI BẠN PHẢI LÀM ĐIỀU NÀY

Tuy nhiên, bạn không cần chờ khủng hoảng gõ cửa rồi mới thay đổi. Điều chỉnh tuyên bố giá trị là một chiến lược mà mọi doanh nghiệp đều có thể áp dụng ngay trong thời kỳ hoạt động hiệu quả. Trong môi trường kỹ thuật số đang thay đổi chóng mặt, chúng ta cần phải khắc cốt ghi tâm câu châm ngôn của Andy Grove: "chỉ có sự hoang tưởng tồn tại".

Thái độ hướng về giá trị khách hàng được thể hiện rõ ở những gã khổng lồ kỹ thuật số của thời đại ngày nay như Google, Amazon, Facebook hay Apple. Ngay cả khi đạt được những thành công to lớn, những doanh nghiệp này vẫn tiếp tục bám sát những thay đổi về nhu cầu của khách hàng và sẵn sàng cung cấp tuyên bố giá trị mới cho thị trường. (Năm nay bạn có vị trí độc quyền bất khả xâm phạm nhưng ngay năm sau bạn có thể là doanh nghiệp truyền thống bước vào suy thoái – giống như Microsoft Windows).

CASE STUDY: BẢO TÀNG NGHỆ THUẬT METROPOLITAN Ở NEW YORK

Được thành lập vào năm 1870, Metropolitan Museum of Art từ lâu đã là một trong những địa điểm du lịch ưa thích hàng đầu của New York. Với hơn 6 triệu lượt khách tham quan hàng năm, dường như họ không biết đến suy thoái là gì. Nhưng viện bảo tàng ý thức rõ rằng đời sống và thị hiếu của khán giả đang thay đổi đáng kể do tác động của cuộc cách mạng kỹ thuật số. Họ cũng hiểu rằng để tiếp tục làm phong phú cuộc sống và giữ vai trò quan trọng trong đời sống tinh thần của người dân, họ cần suy nghĩ khác đi về các giá trị mình cung cấp. Năm 2013, Sree Sreenivasan được thuê làm giám đốc kỹ thuật số đầu tiên của viện bảo tàng, phụ trách một nhóm gồm bảy mươi nhân viên. Nhiệm vụ của họ là mở rộng và làm phong phú hơn trải nghiệm nghệ thuật bên trong bảo tàng cho cả 6 triệu lượt khách mỗi năm tới tham quan trực tiếp và 30 triệu lượt khách truy cập mỗi năm vào trang web cũng như các kênh kỹ thuật số khác của bảo tàng.

Với những người tham quan bên trong bảo tàng, họ được cung cấp nhiều công cụ kỹ thuật số như: ứng dụng di động mới để khám phá bảo tàng theo các khuyến nghị của người giám tuyển; trò chơi điện thoại di động dành cho trẻ em như "Kẻ giết người ở Bảo tàng Met" (thách thức thiếu niên nghiên cứu các tác phẩm nghệ thuật khác nhau để tìm ra manh mối về bức tranh John Singer Sargent); và hashtags để khách tham quan sử dụng khi chia sẻ hình ảnh về từng khu triển lãm trên phương tiện truyền thông xã hội (#BentonMural hay #AsianArt100). "Chính khán giả của chúng tôi đã yêu cầu!" Sreenivasan cho tôi biết. Bảo tàng cũng sử dụng truyền thông xã hội để thu hút khán giả bên ngoài các phòng trưng bày, không chỉ trên Facebook và Instagram mà còn trên Pinterest - nơi các giám tuyển hợp tác trên các pinboards; và mạng Sina Weibo của Trung Quốc,

nơi Met thu hút tới 3 triệu lượt xem cho sáu mươi bài viết đầu tiên. Công cụ tương tác trực tuyến để khám phá bộ sưu tập gồm kính có vạn hoa One Met. Công cụ Many Worlds cho phép tìm kiếm dựa trên bộ từ khóa bằng mười một ngôn ngữ và Timeline of Art History – được các giáo viên ưa chuộng, kéo về cho bảo tàng tới một phần ba tổng lưu lượng truy cập Web. Sreenivasan nói với tôi rằng họ vẫn học cách để thu hút hiệu quả các nhóm công chúng đa dạng. "Một điều chúng tôi đã học được là mọi người đều thích tìm hiểu những gì diễn ra ở hậu trường." Sau khi nhận được bức chân dung gia đình thế kỉ XVII của Charles Le Brun, thay vì chuẩn bị cho cuộc triển lãm trong yên lặng, bảo tàng bắt đầu viết blog, đăng ảnh và video giới thiệu về quá trình khôi phục bức tranh. Một bài viết cho thấy Michael Gallagher, người đứng đầu trong việc bảo tồn bức tranh, sử dụng một miếng bông để làm sạch sơn dầu bị oxy hóa ở ngón chân của em bé trong tranh. "Bây giờ bạn quan tâm vào bức tranh là vì bạn muốn xem những gì xảy ra với phần còn lại của nó" Sreenivasan nói. "Và khi bạn đến Met, bạn sẽ thấy được điều đó!"

The Met là một ví dụ hoàn hảo của một tổ chức thay đổi trước khi nó buộc phải làm điều này và đón đầu các xu hướng về nhu cầu của khách hàng. Tư duy thích ứng với tương lai và mong muốn đầu tư vào những năng lực mới trước khi một mô hình kinh doanh cũ rơi vào suy thoái là yếu tố tiên quyết trong chiến lược kinh doanh ngày nay. Rita McGrath, một giáo sư danh tiếng ở trường Columbia Business School miêu tả điều này giống như chiến lược tập trung vào «lợi thế giao thời» (đề cập trong cuốn sách tuyệt vời của cô ấy *The End of Competitive Advantage*). Trong thế giới ngày nay, không có lợi thế nào của bất kỳ công ty nào có thể trụ vững lâu dài. Thay vào đó, doanh nghiệp cần nghĩ đến việc phát triển lợi thế giao thời giúp thúc đẩy lợi nhuận trong một thời gian nhưng phải liên tục được củng cố bởi các động lực giá trị mới do vị thế cạnh tranh cũ có thể nhanh chóng bị đe dọa.

NĂM KHÁI NIỆM VỀ GIÁ TRỊ THỊ TRƯỜNG

Tuyên bố giá trị chỉ là một trong những khái niệm chiến lược có thể vận dụng ngay để tư duy về sản phẩm, dịch vụ và giá trị cung cấp thị trường. Nhưng đó là một khái niệm đặc biệt hữu ích và vẫn chưa được khai thác đúng mức. Để hiểu rõ hơn khái niệm tuyên bố giá trị, hãy so sánh nó với bốn cách tiếp cận thông dụng nhất về giá trị thị trường.

- *Sản phẩm:* Nhà quản lý luôn cảm thấy thoải mái khi suy nghĩ về sản phẩm. Nếu bạn là một nhà sản xuất ô tô, bạn dành nhiều thời gian để suy nghĩ về các mô hình SUV, sedan và minivan khác nhau. Từ lâu, việc tập trung quá nhiều vào sản phẩm đã được công nhận là căn nguyên của cái mà Ted Levitt gọi là "sự mê muội về tiếp thị", theo đó doanh nghiệp giả định rằng nó đang trong quá trình sản xuất một dòng sản phẩm cụ thể (ví dụ: các số báo ra hàng ngày) chứ không phải là kinh doanh để đáp ứng một nhu cầu cụ thể (ví dụ: để được cập nhật tin tức).
- *Khách hàng:* Cách tiếp cận phổ biến khác là tư duy về doanh nghiệp từ phương diện của khách hàng - họ là ai và họ khác nhau như thế nào. Đây chắc chắn là bước đầu tiên trong lộ trình trở thành một doanh nghiệp lấy khách hàng làm trung tâm. Bằng cách tập trung sâu sắc vào khách hàng, bạn có thể bắt đầu tìm hiểu khách hàng nào quan trọng hơn, có nhu cầu khác với phần còn lại và vì thế nên được đối xử khác biệt.
- *Tình huống sử dụng hay use case:* Khái niệm này xuất hiện trong lĩnh vực thiết kế phần mềm và do Ivar Jacobsen đề xuất, nhưng nó đã được áp dụng rộng rãi hơn trong thiết kế và tiếp thị. Theo nghĩa rộng hơn, tình huống sử dụng là bối cảnh trong đó một khách hàng sử dụng sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn. Ví dụ, nếu sản phẩm của bạn là xe tải nhỏ và khách hàng của bạn là các cha mẹ có con nhỏ, một tình huống sử dụng quan trọng là lái xe và đi chung xe với trẻ em.

- *Vấn đề – cần – giải quyết:* (Job-to-be-done) Khái niệm này được phổ biến bởi Clayton Christensen và Michael Raynor. Trong khuôn khổ vấn đề-cần-giải quyết, mối quan tâm không chỉ là bối cảnh một khách hàng đang sử dụng một sản phẩm mà còn là mục đích khách hàng sử dụng nó. Khi tập trung vào vấn đề căn bản mà khách hàng đang cố gắng giải quyết, doanh nghiệp của bạn sẽ trở nên tập trung nhiều hơn vào khách hàng và giá trị.
- *Tuyên bố giá trị:* Thuật ngữ này được Michael Lanning và Edward Michaels đề xuất. Nó đã xuất hiện rộng rãi trong tiếp thị và chiến lược như một khái niệm xác định những lợi ích mà khách hàng nhận được từ sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp. Giống như *công việc – cần – hoàn thành*, đó là một khái niệm tập trung vào cả giá trị và khách hàng. Tuy nhiên, nó thường được sử dụng để xác định nhiều yếu tố trong giá trị cung cấp cho khách hàng.

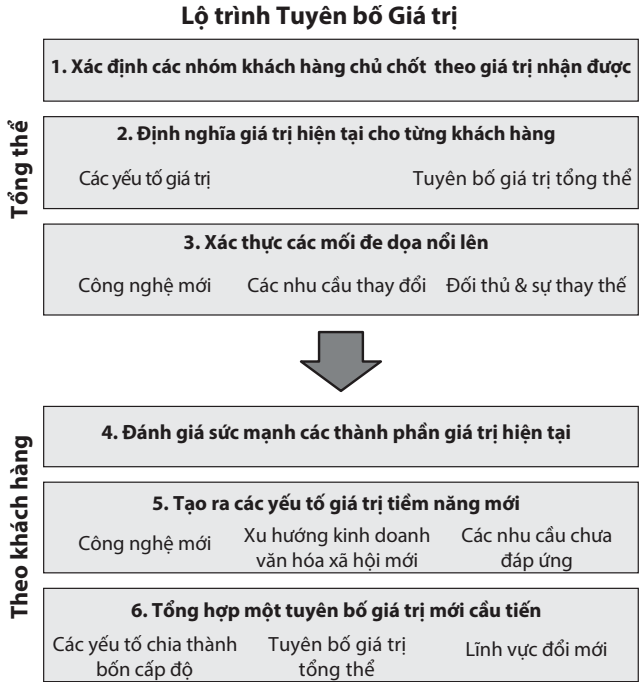
Cả năm khái niệm chiến lược này đều hữu ích ở những thời điểm khác nhau trong quá trình ra quyết định và lập kế hoạch. Nhưng tuyên bố giá trị đặc biệt hữu ích khi bạn đối mặt với những thách thức trong việc điều chỉnh và phát triển giá trị cho khách hàng nhằm đáp ứng các nhu cầu thay đổi và những cơ hội mới tạo ra bởi công nghệ. Đây là lý do tại sao nó xuất hiện trong phần công cụ của chương này.

CÔNG CỤ: LỘ TRÌNH TUYÊN BỐ GIÁ TRỊ

Lộ trình tuyên bố giá trị là một công cụ mà bất kỳ tổ chức nào cũng có thể sử dụng để đánh giá và điều chỉnh tuyên bố giá trị cho khách hàng của mình. Bạn có thể sử dụng nó để xác định các mối đe dọa mới đang nổi lên cũng như nhận dạng những cơ hội mới để tạo ra giá trị cho khách hàng của bạn.

Nó sẽ giúp bạn tổng hợp những kết quả đó thành một bản kế hoạch để kiến tạo giá trị mới và khác biệt trong một bối cảnh thay đổi. Trên hết, nếu công ty của bạn đang chịu áp lực, công cụ này sẽ buộc bạn phải xem lại các giả định của mình, thoát ra khỏi cạm bẫy cố duy trì mảng kinh doanh truyền thống và sử dụng quan điểm của khách hàng nhằm hình dung ra những cách thức để tiến bộ.

Lộ trình Tuyên bố Giá trị sử dụng một quy trình gồm sáu bước để đưa ra các lựa chọn mới cho doanh nghiệp của bạn (xem hình 6.2). Hãy xem xét thật tỉ mỉ từng bước này.



Hình 6.2. Lộ trình Tuyên bố Giá trị

Quá trình này cần cung cấp một bảng tổng hợp đánh giá chi tiết về độ mạnh của các yếu tố giá trị hiện tại. Bảng 6.2 trình bày bảng đánh giá các yếu tố giá trị của Đại học XYZ đối với sinh viên đang theo học.

Bảng 6.2. Đánh giá Sức mạnh các Yếu tố Giá trị hiện tại của đại học XYZ

- Doanh nghiệp: Đại học XYZ
- Loại khách hàng: Sinh viên cử nhân
- Tuyên bố Giá trị Tổng thể: "Bệ phóng cho cuộc sống cá nhân và sự nghiệp như một người trưởng thành"

Yếu tố giá trị	Giảm giá trị cho khách hàng?	Gia tăng giá trị cho khách hàng?	Phán quyết tổng thể
Kiến thức nền tảng (ví dụ, hóa học)	Các lớp học kiến thức nền tảng có điểm đánh giá thấp nhất MOOCs cho phép tiếp cận các nội dung này với chi phí thấp hơn Sinh viên tốt nhất được đánh giá thông qua các kỳ thi AP		Thách thức
Khám phá các sở thích / tự khám phá		Các chương trình thực tập và du học mới đã thu hút sự quan tâm lớn	Mạnh
Tương tác xã hội và hình thành tình bạn	Tương tác xã hội sẽ diễn ra thông qua các mạng lưới trực tuyến (nhưng không phải tất cả)		Thách thức

Yếu tố giá trị	Giảm giá trị cho khách hàng?	Gia tăng giá trị cho khách hàng?	Phán quyết tổng thể
Niềm tự hào về trường (điền kinh, v.v...)	Ít phù hợp với nhiều sinh viên (xếp hạng thấp trong khảo sát) Sinh viên quốc tế không tham gia		Thách thức
Mạng lưới nghề nghiệp (bạn học sẽ là một phần của mạng lưới nghề nghiệp sau khi tốt nghiệp)	Thiếu đầu tư trong nhiều năm (không có các chương trình hỗ trợ sinh viên mạnh mẽ)		Thách thức
Chứng nhận năng lực (nghĩa là bằng cấp đem đến cơ hội)		Danh tiếng vẫn tiếp tục mạnh Thu hút ngày càng nhiều sinh viên quốc tế	Mạnh

NHỮNG THÁCH THỨC THUỘC VỀ TỔ CHỨC KHI ĐIỀU CHỈNH TUYÊN BỐ GIÁ TRỊ

Có thể nhận ra những lợi ích của việc liên tục điều chỉnh tuyên bố giá trị của một doanh nghiệp. Mặc dù vậy, việc này chưa bao giờ là dễ dàng. Nó đòi hỏi doanh nghiệp phải từ bỏ thói quen thiển cận là chỉ tập trung vào sản phẩm và quy trình riêng của mình, và chuyển sang tiếp thu các quan điểm của khách hàng. Nó cũng đòi hỏi doanh nghiệp phải hình dung ra một phiên bản mới của chính mình, khác với những gì mà doanh nghiệp có lẽ đã làm rất tốt trong quá khứ.

Đặc biệt, một tổ chức lớn hoặc lâu đời có thể sẽ gặp nhiều trở ngại hơn để thấu hiểu về các giá trị mà nó cung cấp cho khách hàng và những cơ hội, sự cần thiết phải điều chỉnh những giá trị đó ngay cả khi mọi thứ vẫn nằm trong tầm kiểm soát.

PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO CỐNG HIẾN

Thách thức đầu tiên đối với việc điều chỉnh tuyên bố giá trị là sự lãnh đạo. Ai sẽ chịu trách nhiệm cho việc tạo ra sự thay đổi đó? Ngay cả khi một đội chuyên trách chiến lược được thiết lập để xác định các cơ hội phát triển giá trị cho doanh nghiệp, vẫn cần có người đứng mũi chịu sào để đón lấy những cơ hội mới.

Nhiệm kỳ lãnh đạo có thể là một nhân tố quan trọng khác trong việc điều chỉnh tuyên bố giá trị. Như Henry Chesbrough quan sát, nhiều công ty lớn đã luân chuyển các vị trí giám đốc theo chu kỳ hai hoặc ba năm giữa nhiều đơn vị kinh doanh khác nhau nhằm phát triển kỹ năng lãnh đạo và trau dồi sự hiểu biết chung về toàn bộ công ty. Tuy nhiên, việc thực thi những thay đổi lớn về tuyên bố giá trị của một đơn vị hoặc mô hình kinh doanh thường kéo dài ít nhất hai năm. Vai trò lãnh đạo với nhiệm kỳ ngắn như vậy khuyến khích các nhà quản lý đơn giản là cố gắng duy trì mô hình kinh doanh hiện tại thay vì thúc giục doanh nghiệp thích ứng với tương lai.

PHÂN BỔ NĂNG LỰC VÀ TÀI CHÍNH

Một thách thức quan trọng khác đối với các tổ chức đang nỗ lực thích nghi đó là từng bước phân bổ lại nguồn lực tài chính và nhân sự cần thiết từ những lĩnh vực kinh doanh hiện tại sang những dự án mới mà khả năng thành công chưa được kiểm chứng.

Thông thường, việc điều chỉnh tuyên bố giá trị của doanh nghiệp đòi hỏi phải thay đổi cách thức báo cáo của đội ngũ nhân viên hiện tại. Khi Facebook bắt đầu chuyển đổi chiến lược để tập trung vào các trải nghiệm di động tốt nhất cho người dùng và nhà quảng cáo, họ phải thiết kế lại sơ đồ tổ chức cho đội ngũ kỹ sư trong công ty. Trong mô hình tổ chức trước đây, đội chuyên về máy tính để bàn luôn được giao phụ trách công việc hấp dẫn hơn là phát triển các tính năng mới, còn những đội khác chuyên về ứng dụng di động cho iOS và Android thì luôn chịu lép vế ở phía sau. Để hỗ trợ cho chiến lược mới, tất cả kỹ sư được phân bổ lại vào các đội nhóm chuyên phụ trách thiết kế một tính năng duy nhất nào đó của Facebook (album ảnh, tin nhắn nhóm, các sự kiện sắp tới, vv) chạy được trên cả điện thoại di động và máy tính để bàn ngay từ đầu.

CẢNH GIÁC VỚI SỰ MÊ MUỘI

Có lẽ thách thức lớn nhất trong việc điều chỉnh tuyên bố giá trị của một tổ chức đó là nó đòi hỏi phải nhìn xa hơn những nhận thức thông thường trong hoạt động kinh doanh hiện tại. Những cơ hội rõ ràng mới (như bán nhạc dưới dạng các tệp kỹ thuật số trên Internet thay vì như các sản phẩm vật lý) thường có thể kích hoạt những phản ứng kiểu như "Đó không phải là cách làm của chúng ta ở đây!" Doanh nhân Aaron Levie thì diễn giải lại như sau: "Các doanh nghiệp phát triển dựa trên những giả định không tránh được nguy cơ lạc hậu. Đó chính là điểm yếu của mọi đối thủ truyền thống và là cơ hội cho mọi startup."

Muốn tránh trạng thái mê muội thì doanh nghiệp phải đứng trên quan điểm của khách hàng thay vì quan điểm của chính mình. Không dễ để hình thành tư duy lấy khách hàng làm trung tâm, vì theo lẽ tự nhiên,

tổ chức thường tập trung năng lượng và sự quan tâm vào các quy trình, chiến lược và lợi ích nội tại trước mắt của nó. Nếu một công ty sản xuất cuốn bách khoa toàn thư trong suốt 200 năm qua, nó sẽ dễ dàng dồn sức vào tất cả những công việc và nỗ lực nhọc nhằn đã tạo ra những cuốn sách đó với hy vọng rằng khách hàng sẽ bỏ tiền mua phiên bản CD-ROM mới của sản phẩm này thay vì nuôi dưỡng quan điểm giúp nhận ra rằng CD-ROM không thực sự là giải pháp tốt nhất cho khách hàng.

Để phát triển tư duy tập trung vào khách hàng, doanh nghiệp cần thể chế hoá việc lắng nghe khách hàng, đặc biệt là những khách hàng thân thiết (như được thảo luận trong chương 4). Những khách hàng siêu gắn kết này thực sự là động lực cho những đổi mới thành công nhất về mặt thương mại vì họ thường tiếp cận những nhu cầu mới sớm hơn phần lớn quần thể khách hàng còn lại.

7

LÀM CHỦ CÁC MÔ HÌNH KINH DOANH ĐỘT PHÁ

Khái niệm về sự sáng tạo đột phá ngày càng có tính hợp lý khi mà ngày nay, mọi ngành công nghiệp đều phải đối mặt với sự gia tăng của những thách thức chưa có tiền lệ. Nhưng cùng lúc đó, *sáng tạo đột phá* hay "disruption" đã trở thành một thuật ngữ mang tính trào lưu và được sử dụng khá tùy tiện. Bất kỳ ý tưởng kinh doanh hay sản phẩm mới nào cũng được dự báo là có tính đột phá nhằm khiến nó trở nên tin cậy hơn khi được đề cập đến. ("Bạn cần phải đầu tư vào dự án khởi nghiệp mới của tôi vì nó là sự sáng tạo đột phá trong ngành công nghiệp XYZ nào đó!) Vô số những bài thuyết trình đã được tạo ra để hô hào các doanh nhân phải trở thành cái gì đó đột phá trên thị trường. Nhiều lúc, sự cường điệu này là nguyên nhân của việc hiểu sai về mục đích của đổi mới sáng tạo, vì đổi mới sáng tạo không đơn thuần là tìm cách phá vỡ các doanh nghiệp hiện tại mà quan trọng hơn là tạo ra các giá trị mới cho khách hàng.

Nếu phải truyền đạt chiến lược kinh doanh bằng cách suy nghĩ tích cực về sự sáng tạo đột phá, chúng ta phải nắm được nội hàm của hiện tượng này.

Trước hết, hãy cùng xem xét định nghĩa sau về sáng tạo đột phá:

Sáng tạo đột phá (disruption) trong kinh doanh xảy ra khi một ngành công nghiệp hiện tại đối mặt với một kẻ thách thức tạo ra giá trị vượt trội hơn nhiều cho khách hàng theo cách mà các doanh nghiệp hiện tại không thể cạnh tranh trực tiếp.

Hãy cùng mở rộng định nghĩa này.

- *Sáng tạo đột phá trong kinh doanh:* Ngữ cảnh cụ thể trong đó chúng ta bàn về sự sáng tạo đột phá là hoạt động kinh doanh vì những cải tiến đột phá thường được gắn với những thay đổi về văn hóa, xã hội, chính trị và các lĩnh vực khác.
- *Ngành công nghiệp hiện tại:* Đột phá là một động từ chuyển tiếp! Để cái gì đó trở thành yếu tố sáng tạo đột phá thì nó phải khiến một cái khác bị thay thế, gián đoạn, hoặc phá vỡ! Khi thấy một sản phẩm hoặc một lĩnh vực kinh doanh mới được cải tiến một cách triệt để, nhiều lúc chúng ta vội vã kết luận đó là sự sáng tạo đột phá trước khi xem xét tác động thực sự của nó tới các ngành công nghiệp hiện tại.
- *Mang lại giá trị vượt trội hơn nhiều cho khách hàng:* Bất cứ khi nào sáng tạo đột phá xuất hiện, đó là vì bỗng nhiên có một đề xuất sản phẩm mới hấp dẫn hơn trong mắt khách hàng so với đề xuất sản phẩm được cung cấp bởi ngành công nghiệp hiện tại trên thị trường. Hãng sản xuất phim máy ảnh Kodak không bị phá sản vì các máy ảnh số mang lại giá trị tốt hơn một chút cho khách hàng mà vì đối với người chụp ảnh không chuyên, máy ảnh số với khả năng chụp ảnh không giới hạn, xem ảnh ngay lập tức, nhân bản và gửi ảnh miễn phí – tạo ra giá trị vượt trội so với máy ảnh chụp phim.

- *Không thể cạnh tranh trực tiếp:* Đây là một sự khác biệt nữa giữa sáng tạo đột phá và cạnh tranh kiểu truyền thống. Trong cạnh tranh kiểu truyền thống, các doanh nghiệp giống nhau đối đầu trực tiếp với nhau trong việc cung cấp cho khách hàng những tính năng sản phẩm tốt hơn, giá thấp hơn, dịch vụ tốt hơn hoặc tạo ra sản phẩm, dịch vụ có tính cá nhân hóa hơn cho khách hàng. Tuy nhiên sáng tạo đột phá thì khác hẳn vì nó được tạo ra bởi các mối đe dọa cạnh tranh bất đối xứng. Một kẻ thách thức có sức mạnh đột phá không bán ra một phiên bản khác của sản phẩm hay dịch vụ đã có. Kẻ thách thức này đáp ứng nhu cầu của khách hàng với sản phẩm, dịch vụ hoặc một mô hình kinh doanh mà ngành công nghiệp hiện tại không và không thể cung cấp.

Bài học quan trọng nhất rút ra từ cách định nghĩa rất cụ thể này về sự sáng tạo đột phá là: không phải mọi sự cách tân đều là sáng tạo đột phá. David Rogers nhấn mạnh điều này bởi vì rất nhiều lần *sáng tạo đột phá* chỉ được dùng để mô tả những thứ "siêu cách tân". Thực tế, nhiều ý tưởng kinh doanh mới tạo ra các giá trị mới cho khách hàng, và chúng làm được như vậy bằng cách thách thức những giả định chung, hoặc những niềm tin mù quáng trong ngành công nghiệp. Tuy nhiên trên thực tế, đa số những giải pháp sáng tạo không phá vỡ cách mà thị trường đã được định hình. Kết quả có thể là sản phẩm tốt hơn hoặc thương hiệu mới được tạo ra nhưng không phải là sáng tạo theo hướng đột phá.

MỘT LÝ THUYẾT VỀ SÁNG TẠO ĐỘT PHÁ MÔ HÌNH KINH DOANH

Trước hết, lý thuyết của tôi giả định rằng các mô hình kinh doanh chính là lăng kính tốt nhất để nhìn thấu vào

sự sáng tạo đột phá. Rất nhiều kẻ thách thức kỹ thuật số lớn nhất hiện nay không tung ra thị trường một công nghệ mới có tính nền tảng (ví dụ, một loại ổ cứng mới hay máy xúc cơ khí). Thay vào đó, họ ứng dụng những công nghệ đã phát triển ổn định để xây dựng một mô hình kinh doanh mới. (Craigslist không phát minh ra trang web mới hay danh sách email, GrubHub không phát minh ra thương mại điện tử hay ứng dụng điện thoại). Sáng tạo đột phá trong kinh doanh về bản chất là kết quả của sự xung đột giữa các mô hình kinh doanh bất đối xứng.

Giống như khái niệm sáng tạo đột phá - disruption, *mô hình kinh doanh* là khái niệm được định nghĩa theo những cách khác nhau và ngày càng được biết đến như một công cụ xây dựng chiến lược. Hãy tham khảo định nghĩa phổ biến sau: mô hình kinh doanh phản ánh quan điểm bao trùm về cách mà một doanh nghiệp tạo ra giá trị, cung cấp giá trị cho thị trường, và nhận lại giá trị từ thị trường.

Một mô hình kinh doanh chi tiết bao gồm rất nhiều cấu phần khác nhau. Theo mô tả của Alexander Osterwalder và Yves Pigneur, mô hình kinh doanh được cấu thành bởi "chín khối cấu tạo": phân khúc khách hàng, tuyên bố giá trị, kênh bán hàng, quan hệ khách hàng, nguồn thu, nguồn lực chính, hoạt động chính, các đối tác chính, và cơ cấu chi phí. Mark Johnson, Clayton Christensen và Henning Kagermann định nghĩa mô hình kinh doanh theo bốn phần: tuyên bố giá trị khách hàng; công thức lợi nhuận (bao gồm mô hình doanh thu, cơ cấu chi phí, mô hình lợi nhuận, và tốc độ quay vòng tài nguyên); nguồn lực chủ chốt; và quy trình cốt lõi.

Khi đưa ra một mô hình phân tích tinh gọn, ngụ ý của Rogers là sử dụng mô hình kinh doanh như một công cụ dự báo cho những sáng tạo đột phá trong kinh doanh.

HAI PHƯƠNG DIỆN CỦA MÔ HÌNH KINH DOANH

Để hiểu rõ hơn về sự sáng tạo đột phá, hãy nhìn vào hai phương diện khác nhau của mô hình kinh doanh.

Phương diện thứ nhất là *tuyên bố giá trị* - đó là giá trị mà doanh nghiệp cung cấp cho khách hàng. Do tầm quan trọng đặc biệt của việc sáng tạo giá trị và vai trò của nó trong sáng tạo đột phá mô hình kinh doanh, trong khung phân tích này chúng ta sẽ xem xét nó ở vị trí tương đương với các thành phần khác của một mô hình kinh doanh tổng thể.

Phương diện thứ hai của mô hình kinh doanh là *mạng lưới giá trị*, gồm có: con người, đối tác, tài sản, và các quy trình giúp doanh nghiệp kiến tạo, cung cấp và thu nhận giá trị từ tuyên bố giá trị. Phương diện này của mô hình kinh doanh bao gồm những yếu tố như các kênh bán hàng, giá, cơ cấu chi phí, tài sản, nguồn lực và phân khúc khách hàng cốt lõi của doanh nghiệp.

Một khi chúng ta có thể làm sáng tỏ hai phương diện *tuyên bố giá trị* và *mạng lưới giá trị* trong bất kỳ mô hình kinh doanh nào, chúng ta sẽ sẵn sàng ứng dụng mô hình này vào một lý thuyết mới để diễn giải cơ chế hoạt động của sự sáng tạo đột phá.

HAI YẾU TỐ KHÁC BIỆT TRONG SÁNG TẠO ĐỘT PHÁ MÔ HÌNH KINH DOANH

Lý thuyết về sáng tạo đột phá mô hình kinh doanh cần hiểu đơn giản như thế này: để phá vỡ một ngành kinh doanh hiện tại, một kẻ thách thức cần phải tạo ra sự khác biệt đáng kể ở từng phương diện của mô hình kinh doanh:

- Một sự khác biệt về *tuyên bố giá trị* thay thế được phần lớn các giá trị mà doanh nghiệp truyền thống đang cung cấp (ít nhất đối với một số khách hàng).

- Một sự khác biệt về *mạng lưới giá trị* giúp tạo ra rào cản ngăn doanh nghiệp truyền thống bắt chước ý tưởng.

SỰ KHÁC BIỆT VỀ TUYÊN BỐ GIÁ TRỊ

Mỗi kẻ phá bĩnh cần tạo ra một tuyên bố giá trị khác biệt có thể thay thế được phần lớn giá trị được cung cấp bởi doanh nghiệp truyền thống. Sự khác biệt này đến từ nhiều nguồn khác nhau, mà Rogers gọi là *các yếu tố xác lập tuyên bố giá trị* (một thuật ngữ được tham khảo từ Kevin Kelly).

Các yếu tố xác lập tuyên bố giá trị thường thấy ở những kẻ thách thức kỹ thuật số gồm có:

- *Giá:* Các mô hình kinh doanh kỹ thuật số thường có chính sách trợ giá để tung ra một sản phẩm hoặc dịch vụ với mức giá rất cạnh tranh
- *Miễn phí dịch vụ cơ bản hay còn gọi là chính sách "freemium":* Rất nhiều mô hình kinh doanh mới bổ sung giá trị cho khách hàng với chính sách "freemium" theo đó một số cấp độ dịch vụ được cung cấp miễn phí kèm theo gói dịch vụ thu thêm phí để đổi lấy quyền lợi bổ sung.
- *Tiếp cận:* Một trong những yếu tố xác lập tuyên bố giá trị phổ biến nhất trong mô hình kinh doanh kỹ thuật số là khả năng tiếp cận với nội dung hoặc dịch vụ từ xa, ở bất cứ đâu và vào bất cứ thời điểm nào.
- *Tính đơn giản:* Nhiều mô hình kinh doanh kỹ thuật số tạo ra sự sáng tạo đột phá trong ngành công nghiệp nhờ gỡ bỏ những phiền toái trong quy trình bán hàng, ra quyết định, mua hàng, giúp việc tận hưởng sản phẩm của khách hàng trở nên đơn giản và dễ dàng hơn.
- *Cá thể hóa:* Khách hàng luôn thích có nhiều lựa chọn sản phẩm, dịch vụ (với điều kiện có công cụ hỗ trợ) và

thích chọn được sản phẩm dịch vụ đáp ứng nhu cầu riêng của mình.

- *Tập hợp:* Nhiều mô hình kinh doanh nền tảng bổ sung giá trị bằng cách quy tụ những người bán khác nhau trên cùng một nền tảng để khách hàng có thể lựa chọn.
- *Chia nhỏ gói sản phẩm:* Nhiều giải pháp sáng tạo kỹ thuật số được thực hiện xoay quanh việc chia nhỏ các gói sản phẩm, dịch vụ truyền thống – là các nhóm sản phẩm, dịch vụ hoặc các tính năng mà khách hàng cần mua vào cùng một thời điểm.
- *Kết hợp (hoặc tái kết hợp sản phẩm):* Theo hướng ngược lại, doanh nghiệp có thể tạo ra giá trị mới cho khách hàng bằng cách liên kết lại các dịch vụ vốn đang tách rời nhau. Hãy liên tưởng đến cách mà danh bạ, bản đồ, lịch làm việc, email, các cuộc gọi, và tin nhắn phối hợp, tương tác với nhau trên cùng một thiết bị điện thoại thông minh.
- *Xã hội:* Khả năng chia sẻ trải nghiệm về một sản phẩm hoặc dịch vụ với những người khác ngày càng trở nên quan trọng đối với nhiều khách hàng.

Danh sách này vẫn chưa kết thúc ở đây. Có những yếu tố xác lập tuyên bố giá trị khác có thể ít liên quan đến công nghệ kỹ thuật số như mục đích (như cách mà mỗi đơn hàng từ Warby Parker hoặc Patagonia có thể đóng góp vào một sứ mệnh xã hội), xác thực tư cách cá nhân (như cách Etsy cho phép người mua hàng tương tác và mua trực tiếp từ các nghệ nhân), hoặc từ bỏ trạng thái sở hữu (như cách Rent The Runway cho phép khách hàng thuê một bộ váy thương hiệu nhà thiết kế mỗi khi họ đi dự tiệc thay vì phải sở hữu bộ váy đó).

Bạn sẽ nhận thấy các yếu tố xác lập tuyên bố giá trị ở trên đến từ nhiều khái niệm chiến lược mà chúng ta đã tìm hiểu trong toàn bộ cuốn sách – như hành vi của khách hàng trong mạng lưới, hành trình mua hàng, sử dụng dữ liệu để cá nhân hóa, và giá trị kết hợp của nền tảng.

SỰ KHÁC BIỆT VỀ MẠNG LƯỚI GIÁ TRỊ

Mỗi kẻ thách thức hay phá bĩnh đều phải tạo ra được sự khác biệt về mạng lưới giá trị để dựng lên rào cản ngăn doanh nghiệp truyền thống sao chép. Hãy nhớ rằng một mạng lưới bao gồm những yếu tố như - con người, đối tác, tài sản, quy trình – giúp một doanh nghiệp kiến tạo, cung cấp và nhận lại giá trị từ tuyên bố giá trị của doanh nghiệp. Những sự khác biệt này có thể lộ diện khi chúng ta nhìn vào những thành phần khác nhau – cái mà Rogers gọi là *các cấu phần mạng lưới giá trị*.

Khi phân tích mạng lưới giá trị của một kẻ thách thức, cần xem xét các cấu phần sau:

- *Khách hàng:* Kẻ thách thức có thể theo đuổi các phân khúc hoặc loại khách hàng khác với khách hàng mà doanh nghiệp truyền thống đang phục vụ.
- *Kênh bán hàng:* Có thể bao gồm các kênh phân phối bán lẻ hoặc trực tuyến, giao hàng trực tiếp đến khách hàng, hoặc phân phối qua trung gian (kẻ thách thức có sử dụng các kênh khác để xâm nhập thị trường không?)
- *Đối tác:* Có thể bao gồm đối tác bán hàng, sản xuất, chuỗi cung ứng, hoặc các đối tác chủ chốt cho sản phẩm, dịch vụ của kẻ thách thức
- *Mạng lưới:* Nếu kẻ thách thức có một mô hình kinh doanh kiểu nền tảng, thì một mạng lưới đã thiết lập của khách hàng hay đối tác có thể đóng vai trò thiết yếu trong việc cung cấp sản phẩm, dịch vụ của kẻ thách thức. (Có thể bao gồm các mạng lưới người tiêu dùng, đơn vị quảng cáo, nhà phát triển ứng dụng, v.v...)
- *Sản phẩm hoặc dịch vụ bổ sung*: Kẻ thách thức có thể đã từng cung cấp cho khách hàng những sản phẩm hoặc dịch vụ khác là yếu tố then chốt trong giá trị được tạo ra bởi sản phẩm, dịch vụ mới của nó. (Chẳng hạn dịch vụ nghe nhạc iTunes của Apple, ra đời trước cả iPhone và bổ sung thêm giá trị cho iPhone).

- *Thương hiệu:* Uy tín, hình ảnh thương hiệu, và mối quan hệ trước đó với khách hàng có thể là yếu tố then chốt trong việc cung cấp giá trị của sản phẩm, dịch vụ của kẻ thách thức (và để tính mức giá hợp lý cho sản phẩm dịch vụ mới).
- *Mô hình thu nhập:* Bao gồm giá và biên lợi nhuận cũng như phương thức thanh toán. (Khách hàng đồng ý trả tiền theo sản phẩm, số lần sử dụng, thuê bao tháng, chia sẻ thu nhập, v.v...)
- *Cơ cấu chi phí:* Bao gồm cả định phí và biến phí tạo ra bởi kẻ thách thức để cung cấp sản phẩm, dịch vụ tới khách hàng.
- *Các kỹ năng và quy trình:* Kẻ thách thức có thể sở hữu các quy trình đặc biệt và khác biệt, và các kỹ năng tổ chức cần thiết đối với giá trị mà nó cung cấp (từ năng lực thiết kế siêu việt của Apple đằng sau sản phẩm iPhone cho đến dịch vụ khách hàng cực kỳ cao cấp của Zappo).
- *Tài sản vật lý:* Bao gồm các nhà máy, thiết bị, kho hàng và nhiều tài sản khác mà kẻ thách thức nắm giữ.
- *Tài sản sở hữu trí tuệ:* Tài sản sở hữu trí tuệ chủ chốt có thể bao gồm bằng sáng chế, quyền khai thác, giấy phép và công nghệ độc quyền.
- *Tài sản dữ liệu:* Tuyên bố giá trị của kẻ thách thức có thể dựa vào tài sản dữ liệu và năng lực đặc biệt, như việc Amazon và Google khai thác dữ liệu khách hàng để cung cấp các sản phẩm, dịch vụ cá nhân hóa.

Hãy cùng tìm hiểu một ví dụ kinh điển về cách một kẻ phá bĩnh số đã loại bỏ một đối thủ truyền thống nhờ tung ra tuyên bố giá trị hoàn toàn vượt trội và dựa vào một mang lưới giá trị hoàn toàn khác biệt.

CASE STUDY: NETFLIX ĐỐI ĐẦU BLOCKBUSTER

Đây là một ví dụ mới xảy ra gần đây mà quy mô phá vỡ ngành của sự sáng tạo đột phá là đáng kinh ngạc: làm cách nào mà dịch vụ DVD độc đáo của Netflix đã có thể đánh bại người khổng lồ về dịch vụ cho thuê phim Blockbuster.

Bảng 7.1. Mô hình kinh doanh đột phá:
Dịch vụ DVD Netflix (Kẻ thách thức) và Blockbuster (Công ty truyền thống)

Khác biệt về tuyên bố giá trị	Khác biệt về mạng lưới giá trị
Không có phí trả chậm	Mô hình tính giá thuê bao
Tiếp cận dễ dàng (sản phẩm tìm tới bạn)	Trang web thương mại điện tử
Lựa chọn phong phú hơn	Các tài sản dữ liệu và công cụ khuyến nghị
Các khuyến nghị cá nhân hóa	Kho hàng và hệ thống phân phối qua bưu điện
	Không có chi phí bán lẻ

Blockbuster từng là một đối thủ với vị trí độc tôn và không thể xâm phạm trong mảng cho thuê phim trên kênh bán lẻ, vì thế Netflix đã lựa chọn cạnh tranh bằng cách tung ra một tuyên bố giá trị khác biệt hoàn toàn cho khách hàng. (Xem bảng 7.1)

Sự khác biệt đầu tiên là việc loại bỏ các loại phí trả chậm. Trong mô hình bán lẻ, khách hàng chọn một bộ phim và trả tiền thuê tương ứng với số ngày thuê cố định. Nếu họ trả phim quá thời hạn thuê, thì họ phải chịu phí trả chậm – dù khó chịu đến mấy thì vẫn phải trả. Nhưng Netflix đã loại bỏ hoàn toàn loại phí trả chậm khó chịu này, với phí thuê bao tháng không đổi cho phép khách hàng giữ ba bộ phim ở nhà vào cùng một thời điểm, và đổi phim bất cứ lúc nào họ muốn.

Sản phẩm của Netflix cũng dễ tiếp cận hơn. Thay vì phải đến một cửa hàng cho thuê phim, khách hàng chỉ cần chọn phim trên trang web của Netflix. Vài ngày sau, phim được chuyển tới nhà khách hàng qua đường bưu điện, kèm theo một phong bì dễ sử dụng để khách hàng gửi trả phim. Vì Netflix giao hàng từ một kho trung tâm, họ có thể cung cấp cho khách hàng 100 ngàn bộ phim để lựa chọn, phong phú hơn bất kỳ danh mục chọn phim nào ở cửa hàng của Blockbuster. Trang web của Netflix cũng cung cấp một công cụ khuyến nghị tinh vi giúp khách hàng lựa chọn từ những danh sách đồ sộ các bộ phim đó. Hiệu ứng tổng hợp của những khác biệt trong tuyên bố giá trị này là khách hàng một khi đã lựa chọn Netlfix, sẽ yêu thích dịch vụ này và không bao giờ muốn rời bỏ, thậm chí còn giới thiệu dịch vụ đến bạn bè của mình. Blockbuster đã nhanh chóng nhận ra rằng họ đứng trước một mối đe dọa thực sự.

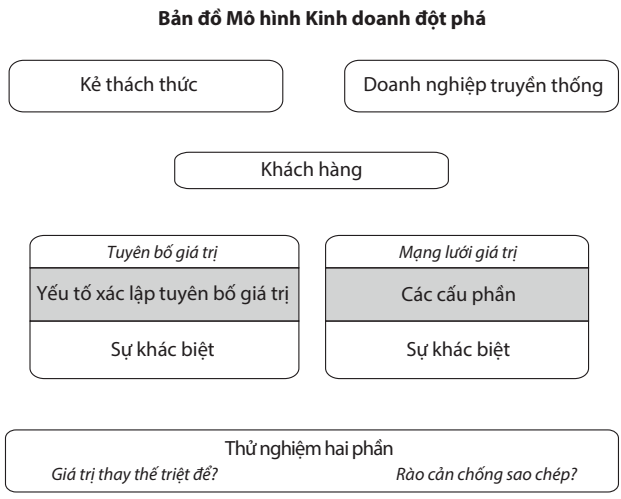
Tại sao Blockbuster không bắt chước Netflix và tung ra dịch vụ đặt hàng qua bưu điện của riêng mình? Thực tế là họ cũng đã thử. Khi mà sự đe dọa từ dịch vụ của Netflix đã trở nên rõ ràng, hãng bán lẻ cố gắng tung ra dịch vụ đặt hàng qua bưu điện. Những rào cản mà hãng gặp phải đã có thể được dự báo từ trước nếu nhìn vào sự khác biệt về mạng lưới giá trị giữa hai đối thủ. Khác biệt đầu tiên là mô hình giá cả (giá thuê bao so với giá tính theo sản phẩm) – tuy nhiên Blockbuster có thể dễ dàng áp dụng mô hình tính giá mới như một phần của nỗ lực sao chép đối thủ. Khác biệt tiếp theo là trang web và công cụ khuyến nghị của Netflix. Mặc dù Blockbuster cũng có thể xây dựng một trang thương mại điện tử, nhưng họ thiếu những tập dữ liệu đồ sộ cũng như các tài sản công nghệ tinh vi để có thể đưa ra các khuyến nghị chọn phim hiệu quả như Netflix. Một sự khác biệt nữa là kho hàng và hệ thống phân phối qua đường bưu điện tiên tiến của Netflix. Nếu chịu đầu tư, Blockbuster cũng có thể xây dựng những thứ tương tự cho mình. Tuy nhiên, điều quan trọng là trong nhiều năm qua, Netflix đã thận trọng điều chỉnh, hoàn thiện và tối ưu hóa hệ thống giao hàng

bưu điện của mình một cách tổng thể (bao gồm hình dáng và kích thước chính xác của các phong bì gửi bưu điện và vỏ đĩa DVD) nhằm tự động hóa một cách tối đa, giảm thiểu sai sót, quay vòng nhanh nhất có thể và giảm thiểu chi phí. Blockbuster có thể bắt chước dịch vụ giao hàng của đối thủ – nhưng không thể đạt được mức giá và biên lợi nhuận như đối thủ. Cuối cùng, một sự khác biệt lớn là việc Netflix không tốn chi phí thường xuyên nuôi 9000 cửa hàng cho thuê băng đĩa như đối thủ. Rốt cuộc, Blockbuster cũng tung ra được một tuyên bố giá trị gần tương đương với tuyên bố giá trị mà kẻ phá bĩnh đem tới cho khách hàng trong một khoảng thời gian, nhưng không thể sinh lời trên cùng mức giá mà khách hàng trả cho đối thủ. Sau nhiều năm kinh doanh bết bát, vào năm 2014, Blockbuster đã đóng cửa 300 cửa hàng cuối cùng của họ.

CÔNG CỤ: BẢN ĐỒ MÔ HÌNH KINH DOANH ĐỘT PHÁ

Công cụ lập bản đồ chiến lược này được thiết kế để giúp bạn đánh giá khả năng một kẻ thách thức mới đặt ra một nguy cơ phá vỡ đối với doanh nghiệp hoặc lĩnh vực kinh doanh truyền thống của bạn.

Nếu bạn là một doanh nghiệp truyền thống, bạn có thể sử dụng bản đồ này như công cụ đánh giá mối đe dọa – chẩn đoán xem kẻ thách thức có đặt ra mối đe dọa cạnh tranh truyền thống mà bạn có thể đáp trả với các chiến thuật phản công thông dụng hay đó là một kẻ thách thức có sức mạnh đột phá thực sự. Bạn cũng có thể sử dụng bản đồ này nếu doanh nghiệp của bạn là một startup hoặc một bộ phận đổi mới sáng tạo trong doanh nghiệp. Khi bạn phát triển các dự án kinh doanh mới, bản đồ này sẽ giúp bạn xác định các lĩnh vực kinh doanh mà bạn có thể đe dọa phá vỡ và các lĩnh vực ít bị ảnh hưởng hơn hoặc các lĩnh vực có nhiều khả năng đáp trả lại thách thức mà bạn đặt ra.



Hình 7.1. Bản đồ Mô hình Kinh doanh đột phá

CÔNG CỤ: LẬP KẾ HOẠCH ĐÁP TRẢ NGUY CƠ PHÁ VỠ TRONG KINH DOANH

Nếu bạn đã thu thập đủ căn cứ về một kẻ thách thức đặt ra nguy cơ phá vỡ đúng nghĩa trong một lĩnh vực kinh doanh truyền thống, bây giờ bạn có thể sẵn sàng ứng dụng công cụ thứ hai, đó là công cụ "Lập kế hoạch đáp trả nguy cơ phá vỡ trong kinh doanh".

Công cụ này được thiết kế để giúp bạn lập ra sơ đồ về cách mà nguy cơ này sẽ diễn ra và xác định được các phương án đáp trả hiệu quả nhất.

Ba bước đầu tiên của công cụ giúp bạn đánh giá mối đe dọa từ kẻ thách thức trên ba phương diện: quỹ đạo khách hàng, quy mô phá vỡ, và các doanh nghiệp truyền thống khác có thể bị đe dọa. Trên cơ sở đó, bạn có thể lựa chọn sử dụng một hoặc một vài phương án

đáp trả trong số sáu phương án dành cho doanh nghiệp truyền thống khi đối mặt với kẻ thách thức có sức mạnh đột phá. (Xem hình 7.2)

Hình 7.2. Công cụ lập kế hoạch đáp trả Nguy cơ gián đoạn, thay thế trong kinh doanh

PHẦN 2

LỘ TRÌNH
CHUYỂN ĐỔI SỐ

8

TỔNG QUAN VỀ LỘ TRÌNH CHUYỂN ĐỔI SỐ

NHỮNG RÀO CẢN CHÍNH NGĂN CHUYỂN ĐỔI SỐ THÀNH CÔNG

1. *THIẾU TẦM NHÌN CHUNG*

Một trong những rào cản lớn nhất đối với việc chuyển đổi số hiệu quả nằm ở vấn đề thiếu tầm nhìn chung. Ở vô số doanh nghiệp lớn, "số hóa" được tuyên bố là ưu tiên hàng đầu, nhưng khi bạn nói chuyện với các nhà quản lý, bạn sẽ thấy rõ rằng không có sự hiểu biết chung về tương lai kỹ thuật số trong ngành của họ, nơi doanh nghiệp họ cần dấn thân để cạnh tranh cũng như điều gì trao cho họ cơ hội chiến thắng trong tương lai. Thay vào đó, chỉ có một lời kêu gọi chung chung là "hãy số hóa".

Các dấu hiệu của việc thiếu tầm nhìn chung này thì nhiều vô kể. Nhân viên hành động chậm chạp và tỏ ra sợ thay đổi, thiếu ý thức rõ ràng về hướng đi của công ty và cách họ có thể đóng góp. Nhà đầu tư và các giám đốc điều hành chịu trách nhiệm về lãi lỗ (P&L) chùn bước trước những khoản đầu tư tài chính có giá trị lớn vào kỹ thuật số.

2. *KHÔNG CÓ CÁC ƯU TIÊN CHO TĂNG TRƯỞNG*

Rào cản lớn tiếp theo đối với chuyển đổi số là thiếu các ưu tiên rõ ràng cho tăng trưởng. Sự thiếu hụt này có thể phát sinh do công ty chỉ tập trung vào việc "số hóa" hoạt động kinh doanh mang tính di sản của mình và không có tầm nhìn xa hơn. Hoặc các nhà lãnh đạo có thể thiếu tính kỷ luật để xác định một số ưu tiên chiến lược cần tập trung – vấn đề gặp phải của khách hàng hay cơ hội kinh doanh cần nắm bắt.

Dấu hiệu của sự thiếu ưu tiên này rất nhiều. Không có danh mục ưu tiên rõ ràng, chuyển đổi số thiếu định hướng chiến lược. Thay vì tập trung vào các vấn đề kinh doanh, chuyển đổi số được xác định bởi các công nghệ (AI, điện toán đám mây, blockchain, v.v.) và dễ dàng bị mất kiểm soát bởi những thứ công nghệ màu mè. Không có trọng tâm tăng trưởng, chuyển đổi số chỉ tập trung vào việc cắt giảm chi phí và tối ưu hóa hoạt động kinh doanh hiện tại. Các nỗ lực kỹ thuật số được dẫn dắt bởi đội ngũ chuyên gia công nghệ trong khi các phần còn lại của tổ chức vẫn tiếp tục công việc như thường lệ. Kết quả là chuyển đổi số ngày càng mất kết nối với yêu cầu kinh doanh và cũng mất đi sự ủng hộ theo thời gian.

3. *KHÔNG TẬP TRUNG VÀO THỬ NGHIỆM*

Rào cản lớn thứ ba đối với chuyển đổi số là việc sa đà vào công tác lập kế hoạch thay vì thử nghiệm. Những người ra quyết định dành nhiều năm xây dựng các kế hoạch của họ cho chuyển đổi số. Những kế hoạch này đòi hỏi tốn nhiều công sức phát triển các kịch bản kinh doanh trước khi bắt đầu công việc cho bất cứ sản phẩm hoặc dịch vụ kỹ thuật số mới nào. Sau khi

"bấm nút" khởi động, trọng tâm là lập kế hoạch và thực hiện tỉ mỉ, tuân theo cách tiếp cận chia giai đoạn để đưa từng dự án đến một giải pháp định trước. Cách tiếp cận này đối nghịch trực tiếp với mô hình thử nghiệm nhanh đang điều hướng các doanh nghiệp số thuần chủng. Và mặc dù các doanh nghiệp truyền thống có thể thực hành tư duy thử nghiệm thông qua một vài hoạt động có tính bề mặt như: triển khai các đội phần mềm linh hoạt và đăng ký theo học một số khóa đào tạo về tư duy thiết kế – nhưng họ vẫn phải gò ép các phương pháp theo vòng lặp này vào một mô hình quản lý nặng về lập kế hoạch.

4. *QUẢN TRỊ CỨNG NHẮC*

Rào cản thứ tư đối với chuyển đổi số là việc sử dụng các quy trình kiểu *kinh doanh như thường lệ* (BAU) đối với tất cả các sáng kiến. Các hệ thống quản lý, báo cáo và việc lập ngân sách truyền thống chiếm ưu thế, cản trở nỗ lực tăng trưởng. Các doanh nghiệp thiếu quy trình để cấp vốn theo vòng lặp hoặc phân bổ nguồn lực ngoài lĩnh vực cốt lõi. Họ không thể lập các đội nhóm đa chức năng nhằm nhanh chóng nắm bắt những cơ hội mới. Nói tóm lại, họ không có quy trình lặp lại được để quản lý và mở rộng quy mô tăng trưởng.

Dấu hiệu của sự quản lý thiếu linh hoạt có thể thấy ở mọi nơi. Lãnh đạo điều hành phải đích thân phê duyệt các dự án số và cho phép miễn trừ một số quy định của công ty. Tình trạng cát cứ cố hữu giữa các bộ phận chức năng cản trở việc hợp tác của đội nhóm và ảnh hưởng tiêu cực đến tốc độ triển khai đổi mới sáng tạo.

5. *KHÔNG CÓ SỰ THAY ĐỔI VỀ NĂNG LỰC*

Rào cản cuối cùng đối với chuyển đổi số là sự phụ thuộc vào các năng lực sẵn có, bao gồm công nghệ, nhân tài và văn hóa. Công nghệ cũ vẫn được giữ nguyên, chỉ có những bản vá và sửa lỗi như chát thêm một lớp phấn vào kiến trúc CNTT, vào tài sản dữ liệu và các quy tắc chi phối cả hai thứ này. Lớp nhân tài cũ vẫn chậm tiến, với mức đầu tư khá hạn chế vào bộ kỹ năng số hoặc vào nguồn nhân lực cũng như đội ngũ lãnh đạo vốn được thuê và huấn luyện theo các nhu cầu trước đây. Văn hóa kiểu di sản vẫn không thay đổi, với tư duy và hành vi bám rễ vào phương thức lãnh đạo từ trên xuống, đề cao mệnh lệnh và tính kiểm soát.

Các dấu hiệu phản ánh tình trạng năng lực trì trệ thì xuất hiện đầy rẫy. Hệ thống CNTT không linh hoạt và tạo ra các rào cản bên trong tổ chức. Đội ngũ quản lý thiếu dữ liệu theo thời gian thực mà họ cần được chia sẻ để đưa ra quyết định. Mọi dự án kỹ thuật số đều phải thông qua một bộ phận CNTT ở trung tâm và gây ra tình trạng ách tắc. Nhu cầu CNTT được đáp ứng nhờ thuê ngoài từ các nhà cung cấp vì nhân lực nội bộ thiếu tập kỹ năng cho đổi mới sáng tạo kỹ thuật số. Văn hóa và lối tư duy từ trên xuống dẫn đến sự hoài nghi cũng như thái độ chờ đợi ở những nhân viên thiếu gắn kết.

CHUYỂN ĐỔI SỐ ĐI ĐÚNG HƯỚNG NHƯ THẾ NÀO

Nếu những tình huống trên nghe có vẻ quen thuộc và đầy ảm đạm, xin hãy đừng nản lòng. Đúng vậy, các cuộc khảo sát cho thấy 70% nỗ lực chuyển đổi số đang thất bại, nhưng hãy tập trung vào con số 30% đang thành công! *Lộ trình chuyển đổi số* kế tiếp được rút ra

từ hàng chục trường hợp thành công trong chuyển đổi số. Đây chỉ là một số câu chuyện đáng kinh ngạc về sự thành công của chuyển đổi số trong các mô hình kinh doanh từ doanh nghiệp tới người tiêu dùng (B2C) cũng như từ doanh nghiệp tới doanh nghiệp (B2B).

- *Công ty Walt Disney:* Công ty truyền thông lâu đời đã đứng vững trước những gã khổng lồ công nghệ (Netflix, Apple, Amazon) bằng cách mở rộng thư viện nội dung và tung ra các dịch vụ phát trực tuyến vốn đang phát triển nhanh chóng như Disney+, ESPN+ và Hulu. Trong vòng ba năm kể từ khi ra mắt Disney+, tổng số thuê bao cho dịch vụ phát trực tuyến của công ty đã vượt qua Netflix. Đồng thời, công ty đã tổ chức lại chiến lược tăng trưởng, các chỉ số và cơ cấu tổ chức xoay quanh tương lai số mới của Disney như một doanh nghiệp bán trực tiếp tới người dùng.
- *Domino's Pizza, Inc.:* Chuỗi nhà hàng đã đạt được mức tăng trưởng phi thường nhờ làm mới hoạt động kinh doanh giao hàng cốt lõi của mình trong thời đại số. Domino's đã đầu tư vào một ứng dụng di động AI (một trong những ứng dụng đầu tiên nhận đơn đặt hàng của bạn bằng giọng nói); chiến lược hợp kênh "Anyware" cho phép khách hàng đặt hàng bằng biểu tượng cảm xúc, tweet, Apple Watch hoặc Amazon Alexa; và những đổi mới về phương tiện giao hàng bao gồm triển khai robot giao bánh pizza (dành cho các con phố hẹp ở các thành phố châu Âu) và thậm chí vận chuyển pizza bằng thiết bị bay không người lái (được thử nghiệm lần đầu ở miền núi New Zealand). Với sự tập trung không ngừng vào đổi mới sáng tạo

trong trải nghiệm giao hàng, các khoản đầu tư kỹ thuật số của Domino đã giúp thúc đẩy giá cổ phiếu của công ty tăng trưởng đáng kinh ngạc lên 3.200% chỉ trong bảy năm.

- *Deere & Company:* Công ty đã thành danh với các thiết bị nông nghiệp thương hiệu John Deere như máy kéo, máy gieo hạt và máy gặt. Ngày nay, Deere vẫn sản xuất những chiếc máy này, nhưng tất cả chúng đều được hỗ trợ phần mềm, cảm biến và được kết nối lên đám mây. Deere đang thu thập dữ liệu trên mỗi mét vuông đất nông nghiệp của khách hàng và sử dụng dữ liệu đó để giúp tối ưu hóa cách gieo hạt, bón phân và thu hoạch bằng cách canh tác chính xác và phân tích dữ liệu.

Thông điệp từ những công ty này và các công ty khác nằm trong số 30% doanh nghiệp thành công không thể rõ ràng hơn: *chuyển đổi số là hoàn toàn khả thi nếu doanh nghiệp của bạn đón nhận những thay đổi tạo ra sự chuyển đổi.*

VỀ LỘ TRÌNH CHUYỂN ĐỔI SỐ

Phần tiếp theo không phải là một bộ hướng dẫn kiểu IKEA. Không có một danh sách đơn giản về các khoản đầu tư, cách phân bổ ngân sách và các bước chiến lược mà mọi công ty có thể tuân theo cho quá trình chuyển đổi số của mình. Mỗi tổ chức đều có bối cảnh và lịch sử riêng, những điểm mạnh và thách thức riêng; do đó, mỗi tổ chức sẽ có điểm khởi đầu và con đường riêng tiến về phía trước.

Do đó, Rogers đã phát triển một khung tiếp cận gồm năm bước lặp đi lặp lại, để định hướng con đường dẫn đến thành công trong chuyển đổi số tại doanh nghiệp của bạn. Lộ trình chuyển đổi số được đề xuất dựa trên

kinh nghiệm của tác giả khi tư vấn cho đội ngũ CEO và CDO tại hơn 20 công ty ở các ngành và khu vực địa lý khác nhau, với quy mô và cơ cấu sở hữu khác nhau, cũng như dựa trên kinh nghiệm từ rất nhiều công ty khác mà tác giả đã theo dõi trong nghiên cứu của mình.

Trước khi chúng ta xem xét kỹ từng bước, điều quan trọng cần lưu ý đầu tiên là chúng không giống như những bậc thang mà bạn leo lên một lần rồi bỏ lại phía sau. Mặc dù có một trình tự để bắt đầu chúng (bắt đầu Bước 1, sau đó bắt đầu Bước 2...), công việc của mỗi bước vẫn tiếp tục khi bạn chuyển sang các bước khác. Chuyển đổi số không phải là một dự án hữu hạn. Sự thay đổi của nó sẽ lặp đi lặp lại và tích lũy dần khi bạn đào sâu và mở rộng quá trình chuyển đổi tổ chức của mình theo thời gian. Với logic đó, chúng ta hãy cùng xem xét từng bước của Lộ trình chuyển đổi số (hình 8.1).

Các bước trong Lộ trình chuyển đổi số		Khái niệm chính
Tầm nhìn	*1. Xác định tầm nhìn chung*	• Viễn cảnh tương lai • Lợi thế thắng cuộc • Tác động Sao Bắc Đẩu • Lý thuyết kinh doanh
Các ưu tiên	*2. Chọn vấn đề quan trọng nhất*	• Tuyên bố vấn đề/cơ hội • Ma trận vấn đề/cơ hội • Danh sách dự án chờ triển khai
Thử nghiệm	*3. Thẩm định, xác thực các dự án mới*	• Bốn giai đoạn xác thực • Bộ điều hướng tăng trưởng Rogers • MPV minh họa & chức năng
Quản trị	*4. Quản lý sự tăng trưởng trên quy mô lớn*	• Đội nhóm và hội đồng • Quy trình cấp vốn lặp lại • Ba con đường tăng trưởng • Ngăn xếp đổi mới sáng tạo doanh nghiệp
Năng lực	*5. Phát triển công nghệ, nhân tài và văn hóa*	• Bản đồ công nghệ và nhân tài • Kiến trúc mô-đun • Bản đồ quy trình văn hóa

Hình 8.1. Lộ trình Chuyển đổi số

1. TẦM NHÌN: XÁC ĐỊNH MỘT TẦM NHÌN CHUNG

Tại bước đầu tiên của Lộ trình chuyển đổi số, mục tiêu của bạn là xác định tầm nhìn chung về tương lai số cho tổ chức của mình. Điều này bắt đầu bằng việc mô tả bối cảnh tương lai của ngành, được định hình bởi các lực lượng kỹ thuật số. Việc này bao gồm xác định những lợi thế độc đáo giúp bạn có khả năng giành chiến thắng trong tương lai số này. Điều đó có nghĩa là chọn mục tiêu "Sao Bắc Đẩu"[i] gắn với tác động mà tổ chức của bạn sẽ mang lại cho khách hàng và những bên liên quan khác. Và việc này cũng hàm ý đưa ra một lý thuyết kinh doanh về cách bạn thu nạp giá trị và sinh lời từ khoản đầu tư kỹ thuật số của mình.

2. CÁC ƯU TIÊN: LỰA CHỌN VẤN ĐỀ TRỌNG YẾU NHẤT

Tại bước thứ hai của Lộ trình chuyển đổi số, mục tiêu của bạn là xác định các ưu tiên chiến lược sẽ dẫn dắt mục tiêu tăng trưởng số của bạn. Điều này bắt đầu bằng việc rà soát chiến lược thông qua lăng kính kép của các vấn đề cần giải quyết và các cơ hội để theo đuổi. Bước này sử dụng nhiều công cụ khác nhau nhằm xác định những vấn đề và cơ hội có giá trị nhất cho doanh nghiệp. Và sử dụng các tuyên bố vấn đề/cơ hội để xác định chiến lược rồi khơi dậy ý tưởng đổi mới sáng tạo số ở mọi cấp độ trong doanh nghiệp.

---

i Sao Bắc Đẩu là một trong những chòm sao nổi tiếng và dễ nhìn thấy nhất trên bầu trời đêm. Các ngôi sao trong nó sáng đều và tạo nên hình dáng đặc trưng, do vậy mà Sao Bắc Đẩu thường được coi như một điểm tham chiếu để đưa ra hướng dẫn và định hướng.

3. THỬ NGHIỆM: XÁC THỰC CÁC DỰ ÁN MỚI

Tại bước thứ ba của Lộ trình chuyển đổi số, mục tiêu của bạn là nhanh chóng thử nghiệm các dự án số mới để đánh giá xem dự án nào sẽ tạo ra giá trị cho khách hàng và doanh nghiệp của bạn. Bước này bắt đầu bằng việc tư duy như một nhà khoa học: xác định một số giả thuyết và thiết kế các cuộc thí nghiệm nhằm kiểm thử các giả định kinh doanh. Các thước đo lặp lại sẽ được sử dụng để thu thập dữ liệu trực tiếp từ khách hàng. Đồng thời, nó cũng tạo ra các nguyên mẫu lặp đi lặp lại và MVP, mỗi sản phẩm được thiết kế nhằm trả lời một câu hỏi cụ thể. Và việc thử nghiệm này sử dụng một mô hình mới, được gọi là Bốn giai đoạn Xác thực, nhằm thiết lập tiến trình học hỏi và chèo lái các dự án kinh doanh trên hành trình từ ý tưởng mới đến mở rộng kinh doanh trên quy mô lớn.

4. QUẢN TRỊ: QUẢN TRỊ SỰ TĂNG TRƯỞNG TRÊN QUY MÔ LỚN

Tại bước thứ tư của Lộ trình chuyển đổi số, mục tiêu của bạn là thiết kế các mô hình quản trị để mở rộng quy mô tăng trưởng số trên toàn doanh nghiệp. Điều này hàm ý cần xác định bộ quy tắc và quyền ra quyết định cho các đội nhóm nhỏ, đa chức năng; tạo ra một số cấu trúc (như phòng thí nghiệm, hackathons và quỹ đầu tư mạo hiểm) cung cấp nguồn tài nguyên linh hoạt; thành lập cơ chế hội đồng hậu thuẫn cho các dự án kinh doanh mới cũng như giám sát quá trình cấp vốn theo vòng lặp; đồng thời quản lý ba con đường tăng trưởng - bên trong vùng lõi, hợp tác với vùng lõi và bên ngoài vùng lõi - với những quy tắc và tư duy quản trị phù hợp cho từng con đường.

5. NĂNG LỰC: PHÁT TRIỂN CÔNG NGHỆ, NHÂN TÀI VÀ VĂN HÓA

Ở bước cuối cùng của Lộ trình, mục tiêu của bạn là đầu tư vào công nghệ, tài năng và văn hóa, những yếu tố rất quan trọng đối với tương lai số của bạn. Điều này bao gồm đầu tư vào công nghệ với kiến trúc vi dịch vụ, tài sản dữ liệu được đồng bộ hóa và quản trị CNTT hiệu quả. Điều này cũng hàm ý phát triển các kỹ năng số bằng cách quản lý vòng đời nhân tài từ tuyển dụng đến đào tạo, nghỉ việc và xa hơn nữa. Như vậy, việc xác định văn hóa - tư duy chung và chuẩn mực hành vi - sẽ hỗ trợ chiến lược số; truyền đạt nền văn hóa đó bằng những câu chuyện, hình mẫu và hành động; tạo điều kiện cho văn hóa đó lan tỏa thông qua các quy trình kinh doanh thường nhật.

9

BƯỚC 1:
XÁC LẬP TẦM NHÌN CHUNG

TẦM NHÌN

TẠI SAO TẦM NHÌN CHUNG LẠI QUAN TRỌNG?

Thay đổi là dễ dàng... trong một cuộc khủng hoảng. Giữa đại dịch COVID-19, Lucy Kueng, một học giả trong ngành truyền thông, nhận xét rằng COVID mang đến cơ hội chỉ xuất hiện một lần trong đời để các doanh nghiệp truyền thống chuyển đổi. "Các tổ chức không bị đóng băng. Mọi người đang mong đợi sự thay đổi... Sẽ không bao giờ có thời điểm tốt hơn để giải quyết những thay đổi sâu sắc cần phải có." Trong bối cảnh khủng hoảng trước mắt, mọi người trong doanh nghiệp bạn nhận ra rằng không thể duy trì mãi hiện trạng được - và vì vậy mọi người đều cần một tâm thế sẵn sàng hành động và gạt bỏ cách làm việc cũ.

Nhưng trong phần lớn các trường hợp, bạn sẽ không rơi vào tình trạng khủng hoảng như vậy. (Tạ ơn Chúa!) Thời gian còn lại, việc *chuyển đổi* rất khó khăn. Sự thay đổi bị phản kháng. Hiện trạng là mặc định và nhân viên dường như luôn hướng tới những điều tương tự. Giả định bất thành văn của việc lập kế hoạch cho rằng tương lai sẽ giống như quá khứ. Thành công tạo ra

sự tự mãn – tại sao phải thay đổi những gì đang có hiệu quả? Như một giám đốc điều hành cấp cao từng chia sẻ: "Trở ngại lớn nhất cho tương lai của chúng tôi chính là sự thành công mà công ty chúng tôi đạt được và duy trì suốt 79 năm kể từ khi thành lập".

Để tạo ra sự cấp bách cho sự thay đổi trong quá trình chuyển đổi số, các nhà tư vấn thường sẽ thúc giục bạn tìm "giàn khoan bốc cháy giữa đại dương của mình". Cách diễn đạt này xuất phát từ Nokia, từ một bản ghi nhớ mà Giám đốc điều hành Stephen Elop soạn ra nhằm vực dậy công ty khi mảng kinh doanh điện thoại di động của họ đang bị gián đoạn bởi iPhone của Apple và các dòng điện thoại thông minh Android rẻ hơn. Nhưng bản ghi nhớ về giàn khoan bốc cháy hay tình huống nước sôi lửa bỏng bắt buộc phải đưa ra lựa chọn sinh tử của Elop có thành công không? Không. Nokia đã rơi khỏi vị trí dẫn đầu và rốt cuộc đã hoàn toàn mất hút trên thị trường điện thoại di động. Bài học thực sự từ Nokia cho thấy tình huống giàn khoan bốc cháy giữa đại dương là chưa đủ.

Khi bạn tạo ra một câu chuyện tích cực về việc tạo ra giá trị, hãy lưu ý rằng giá trị của cổ đông là không đủ. Giải thích cách mà công cuộc chuyển đổi số của bạn sẽ thúc đẩy hiệu suất mới và tăng thu nhập trên mỗi cổ phiếu có thể truyền cảm hứng cho các nhà đầu tư. Nhưng chỉ riêng lợi nhuận hàng quý sẽ không truyền cảm hứng cho nhân viên vượt qua những bất trắc và nỗ lực nhọc nhằn trong việc chuyển đổi tổ chức của bạn. Để truyền cảm hứng cho nhân viên, lãnh đạo phải thể hiện được tác động và ý nghĩa công việc của mình.

Khi Bill Ford trình bày lập trường của mình về tương lai kỹ thuật số của Ford Motor, nhằm tạo động lực nội tại, ông đã liên kết nó đến lý do mà công ty ra đời: "Ông cố của tôi, Henry Ford, thực sự tin rằng Ford Motor Company có sứ mệnh làm cho cuộc sống của mọi người tốt đẹp hơn và tạo ra những chiếc ô tô có giá cả phải

chăng để mọi người đều có thể sở hữu chúng. Bởi vì ông ấy tin rằng khả năng di chuyển sẽ mang lại sự tự do và tiến bộ." Bill Ford đã xây dựng tầm nhìn của mình về một tương lai giao thông được kết nối như một cách để bảo vệ các giá trị cốt lõi về sự tự do và khả năng di chuyển cho thế hệ tiếp theo.

Bước đầu tiên của Lộ trình Chuyển đổi số là xác định một tầm nhìn chung về tương lai của doanh nghiệp bạn, một tầm nhìn sẽ truyền cảm hứng, điều chỉnh và tạo cơ hội cho sự thay đổi. Tầm nhìn này phải được chia sẻ; nghĩa là nó phải được mọi người trong tổ chức biết đến. Và nó phải là duy nhất cho doanh nghiệp bạn. Một cam kết chung về *"hướng tới kỹ thuật số-trước hết", "được công nhận là công ty dẫn đầu về kỹ thuật số" hoặc "xây dựng doanh nghiệp thích ứng tương lai"* sẽ không đủ. Mọi doanh nghiệp đều cần một tầm nhìn cụ thể - mô tả thế giới của bạn sẽ đi về đâu, tổ chức của bạn sẽ đóng vai trò gì và tại sao.

Việc xác định tầm nhìn chung về tương lai không phải là điều dễ dàng. Nhưng nếu không có câu trả lời rõ ràng và thuyết phục cho câu hỏi "Tại sao chúng ta phải thay đổi?" thì bất kỳ dự án chuyển đổi số nào cũng sẽ hụt hơi.

VIỄN CẢNH TƯƠNG LAI

Yếu tố đầu tiên trong tầm nhìn chung cho doanh nghiệp của bạn là cái mà Rogers gọi là viễn cảnh tương lai, nó mô tả về nơi thế giới của bạn sẽ đi đến và giúp bạn hình dung được bối cảnh của doanh nghiệp mình đang biến đổi như thế nào. Như Giám đốc điều hành Microsoft Satya Nadella mô tả, công việc của một nhà lãnh đạo là "nhìn ra những cơ hội bên ngoài, năng lực và văn hóa nội bộ cũng như tất cả các mối liên hệ giữa chúng". Anh ấy tiếp tục giải thích: "Đó là một loại hình nghệ thuật,

không phải khoa học. Và một nhà lãnh đạo không phải lúc nào cũng đúng. Nhưng mức hiệu suất trung bình cho việc một nhà lãnh đạo thực hiện điều này tốt đến mức nào sẽ quyết định anh ta có thể tại vị bao lâu trong doanh nghiệp."

Viễn cảnh tương lai của bạn phải nắm bắt được những thay đổi quan trọng nhất trong thế giới khách hàng, đối tác và đối thủ cạnh tranh - cũng như các mối đe dọa và cơ hội mà những thay đổi này đặt ra cho doanh nghiệp bạn. Bạn có phải là doanh nghiệp di sản trong một ngành được quản lý chặt chẽ (ví dụ: tài chính hoặc chăm sóc sức khỏe), nơi hệ thống quy định đang thay đổi và những đối thủ mới xâm nhập ngành của bạn bằng các mô hình kinh doanh kỹ thuật số-trước hết nhằm tìm cách "chia nhỏ" doanh nghiệp bạn với chiến thuật tung ra một tập hợp con các dịch vụ mà bạn đang cung cấp nhưng lại tránh được những gánh nặng pháp lý mà bạn đang đối mặt? Bạn có phải là doanh nghiệp công nghiệp đã đầu tư lớn vào tài sản cố định (ví dụ: giếng dầu, đội tàu vận tải hoặc mạng viễn thông), những thứ từng góp phần tạo ra rào cản gia nhập ngáng đường đối thủ cạnh tranh, nhưng các công ty khởi nghiệp mới nổi đang hoan hỉ phớt lờ tài sản của bạn và xây dựng mô hình kinh doanh mới dựa trên dữ liệu, phân tích dự đoán và tích hợp hệ thống? Bạn có thể là một công ty dịch vụ chuyên nghiệp (ví dụ: trong lĩnh vực quảng cáo, kiểm toán hoặc nhân sự) thuộc về ngành kinh doanh được xây dựng dựa trên mối quan hệ sâu sắc với các khách hàng doanh nghiệp của bạn. Nhưng những vấn đề bạn từng giải quyết ngày càng được xử lý bằng thuật toán và AI - buộc bạn phải tiếp tục tái thiết lại doanh nghiệp mình theo nhu cầu mới của khách hàng, xác định lại các dịch vụ bạn cung cấp ra thị trường và chuyển đổi nhân tài trong lực lượng lao động của tổ chức bạn để bắt kịp xu hướng công nghệ.

Hiểu được viễn cảnh tương lai của bạn - thế giới cụ thể của bạn đi về đâu - sẽ rất quan trọng trong việc xác định vị trí và cách thức bạn đặt mục tiêu cạnh tranh trong tương lai kỹ thuật số, bạn sẽ phục vụ những thị trường nào và bạn sẽ tìm kiếm sự phát triển ở đâu.

ĐÁNH GIÁ MÔI TRƯỜNG TƯƠNG LAI

Để theo kịp sự thay đổi, các nhà lãnh đạo của mọi tổ chức phải thường xuyên tham gia vào quá trình rà soát môi trường, cả bên trong và bên ngoài ngành trực tiếp của họ. Bất kỳ doanh nghiệp nào cũng phải học hỏi từ việc nhìn xa hơn các doanh nghiệp tương đồng truyền thống của mình, đối thủ cạnh tranh và khách hàng nếu họ hy vọng nắm bắt được tương lai kỹ thuật số của mình.

Khi phát triển viễn cảnh tương lai của doanh nghiệp mình, bạn nên tập trung vào bốn lĩnh vực bao trùm sau:

- *Khách hàng*: Tập trung vào việc tìm hiểu những hành vi, kỳ vọng và nhu cầu đang thay đổi của khách hàng. Khi bạn làm như vậy, hãy lưu ý đến những ảnh hưởng bên ngoài ngành của bạn. Ngay cả khi bạn bán máy móc cho bộ phận mua hàng của các doanh nghiệp lớn thì nhân viên trong những bộ phận đó vẫn đang sử dụng Amazon, Google và Netflix hàng ngày và kỳ vọng của họ (về khả năng tùy biến, tốc độ, trải nghiệm tự phục vụ, v.v.) đang thay đổi nhanh chóng.
- *Công nghệ*: Xác định và tìm hiểu tất cả những gì có thể về các công nghệ mới đang định hình trải nghiệm của khách hàng, đặc biệt là những công nghệ họ sử dụng để khám phá, mua và sử dụng các dịch vụ như của bạn. Nhưng cũng hãy tập trung vào các công nghệ tác động đến hoạt động sản xuất kinh doanh nội bộ của bạn cũng như hoạt động của đối tác, chuỗi cung ứng và các ngành lân cận. Khi bạn nghiên cứu bối cảnh công nghệ, hãy đảm bảo có

cái nhìn bao quát về thời gian và sự trưởng thành của công nghệ. Bắt đầu với những *công nghệ hiện đang được khai thác tích cực*: Đối tác sản xuất của bạn đang nâng cấp các nhà máy của mình như thế nào? Khách hàng của bạn đang sử dụng phương tiện truyền thông xã hội nào? Sau đó, hãy xem xét các công nghệ mới *bắt đầu được sử dụng bởi một số ít người thuộc nhóm chấp nhận sớm*.

- *Cạnh tranh*: Có cái nhìn bao quát về các đối thủ và đối tác khi bạn tìm cách nắm bắt hệ sinh thái kinh doanh sẽ xác định tương lai của bạn. Những đối thủ mới tham gia vào ngành của bạn là ai? Những sản phẩm mới và mô hình kinh doanh mới nào đang được thử nghiệm? Tốc độ thay đổi và mức độ đe dọa cạnh tranh mà bạn phải đối mặt ở các bộ phận khác nhau trong doanh nghiệp của mình là gì? Khi bạn phân tích sự cạnh tranh trong tương lai, hãy nhớ xem xét cả đối thủ cạnh tranh đối xứng (các công ty ngang hàng truyền thống của bạn, có cùng mô hình kinh doanh với bạn) và bất đối xứng (các công ty đưa ra tuyên bố giá trị cạnh tranh hơn nhưng sử dụng mô hình kinh doanh khác). Trong nhiều trường hợp, đối thủ cạnh tranh bất đối xứng sẽ bao gồm cả một số đối tác kinh doanh thân cận nhất của bạn.
- *Xu hướng thay đổi cấu trúc ngành*: Hãy chắc chắn nghiên cứu các xu hướng chính trong môi trường bên ngoài vượt lên trên phạm trù kinh doanh có thể định hình bối cảnh tương lai của bạn. Xem xét các xu hướng nhân khẩu học - bao gồm tăng trưởng dân số, sự khác biệt giữa các thế hệ, đô thị hóa và sự già hóa dân số. Xem xét các xu hướng kinh tế vĩ mô - bao gồm phát triển kinh tế, toàn cầu hóa và nguồn lực sẵn có - và định hướng của chính phủ - bao gồm luật pháp, quy định, thuế quan và đầu tư. Cuối cùng, hãy xem xét bất kỳ xu hướng nào khác - xã hội, môi trường, sức khỏe, khí hậu, địa chính trị - mà bạn cho rằng có thể có tác động đến doanh nghiệp của mình.

Sự hiểu biết sâu sắc của bạn về cả bốn lĩnh vực này phải đến từ các nguồn bên trong lẫn bên ngoài doanh nghiệp của bạn - những cuộc trò chuyện, gặp gỡ với khách hàng, công ty khởi nghiệp mới và những đối tác hiện tại của bạn, các báo cáo nghiên cứu và cập nhật thường xuyên về quan điểm của đội ngũ nhân viên tuyến đầu.

SỰ NGỤY BIỆN CỦA PARMENIDES

Có lẽ lý do quan trọng nhất để mô tả viễn cảnh tương lai của bạn là nhằm tìm ra đáp án cho một câu hỏi hóc búa: Điều gì sẽ xảy ra nếu chúng ta không làm gì?

Đây là câu hỏi quan trọng cần đặt ra để tránh điều mà Philip Bobbitt gọi là sai lầm của Parmenides: sai lầm khi so sánh một đường hướng hành động mới với tình trạng hiện tại của bạn thay vì tư duy xem tương lai sẽ như thế nào nếu bạn không làm gì cả. (Ngụy biện của Parmenides được đặt theo tên của triết gia Hy Lạp, người cho rằng mọi thay đổi đều là ảo tưởng). Thông thường, việc ra quyết định trong các tổ chức lớn được dựa vào một giả định mơ hồ rằng tương lai sẽ giống như sự tiếp nối của hiện tại. (Một trong những lập luận trái ngược hơn ta từng nghe chống lại chuyển đổi số là kiểu cố bám vào thành công hiện tại về mặt tài chính: "Chúng tôi không đủ khả năng để thay đổi; EBITDA của chúng tôi quá cao!").

Ngụy biện của Parmenides rất có sức mạnh vì sự tồn tại của một loạt các thành kiến nhận thức phổ biến: thành kiến hiện trạng, hiệu ứng sở hữu và thành kiến bỏ qua. Tác động thực sự của chúng là chúng ta có xu hướng lo sợ những rủi ro khi hành động trong khi lại hoàn toàn mù tịt về những rủi ro nếu không hành động. Nhưng trong thời đại thay đổi nhanh chóng thì đây là một sai lầm nghiêm trọng. Như John F. Kennedy được cho là đã nói: "Một chương trình hành động luôn có những rủi ro và chi phí. Nhưng chúng ít hơn nhiều so với những rủi ro

và cái giá phải trả về lâu dài của việc không hành động gì một cách thoải mái."

LỢI THẾ THẮNG CUỘC

Yếu tố thứ hai của bất kỳ tầm nhìn chung nào là *lợi thế thắng cuộc* trong tương lai mà bạn nhìn thấy ở phía trước. Tại sao vậy bạn? Điều gì mang lại cho doanh nghiệp bạn một lý do để thành công trong viễn cảnh tương lai? Khi Jim Hackett đảm nhận vai trò Giám đốc điều hành của Ford Motor, ông nói rằng thách thức lớn nhất mà nhân viên của Ford phải đối mặt là "làm cho mọi người nhìn thấy được tương lai... và thứ hai, chúng ta có quyền giành chiến thắng ở đó. Rằng chúng ta không cần phải nhượng lại điều đó cho bất cứ đối thủ nào. Tesla, hoặc bất kỳ ai trong số họ. Đó là lợi thế giành chiến thắng của chúng ta."

Để tìm ra lợi thế thắng cuộc của mình, bạn sẽ cần hiểu những điểm mạnh riêng có của mình với tư cách là một tổ chức và những phẩm chất khiến bạn trở nên khác biệt với phần còn lại. Bạn cũng sẽ cần xác định những giới hạn hoặc hạn chế quan trọng nhất đối với các lựa chọn chiến lược của mình. Nếu viễn cảnh tương lai của bạn xuất phát từ tri thức bên ngoài (thông qua việc tìm hiểu liên tục về khách hàng, đối thủ cạnh tranh và các thế lực bên ngoài doanh nghiệp bạn), thì ngược lại lợi thế thắng cuộc của bạn sẽ khởi nguồn từ kiến thức nội bộ sâu sắc về tổ chức của chính bạn.

NHỮNG LỢI THẾ KHÁC BIỆT

Quá trình tìm kiếm lợi thế thắng cuộc bắt đầu bằng việc nắm được sức mạnh khác biệt của doanh nghiệp bạn để cạnh tranh trên thị trường. Tổ chức của bạn có điểm gì đặc biệt tốt? Tài sản hoặc kỹ năng nào khiến doanh nghiệp bạn khác biệt, tăng thêm giá trị cho sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn và mang lại cho bạn lợi thế cạnh tranh? Đây chính là những lợi thế khác biệt của bạn.

Khi Walmart tập trung vào tăng trưởng trong kỷ nguyên số, họ bắt đầu bằng cách xem xét những lợi thế độc nhất của mình. Đầu tiên trong số này là mạng lưới cửa hàng của hãng. Như COO Jeff Shotts đã chia sẻ: "Tài sản lớn nhất chúng tôi sở hữu là 4.700 cửa hàng ở Mỹ được đặt trong phạm vi 10 dặm của 90% dân số Mỹ." Mặc dù được xây dựng cho hoạt động kinh doanh bán lẻ cốt lõi của công ty, các cửa hàng của Walmart hiện cũng đang được tận dụng cho hoạt động kinh doanh trực tuyến của hãng - với trung bình 150.000 sản phẩm ở mỗi cửa hàng luôn sẵn sàng được giao cho các khách hàng gần đó. Một tài sản rất mạnh mẽ khác là tập dữ liệu khổng lồ về xu hướng mua hàng của khách hàng của Walmart, đến từ 150 triệu lượt khách hàng mua sắm tại các cửa hàng mỗi tuần.

Bảng 9.1. Lợi thế độc nhất của một số công ty và tổ chức

Tổ chức	Lợi thế khác biệt
Netflix	• Cơ sở khách hàng đăng ký thuê bao. • Dữ liệu về sở thích truyền thông của khách hàng. • Khả năng mang lại trải nghiệm được cá nhân hóa.
Mastercard	• Mạng lưới đối tác kinh doanh (ngân hàng và thương gia). • Mạng lưới người tiêu dùng (người sử dụng thẻ). • Lượng dữ liệu kinh tế khổng lồ có thể hành động được đến từ các giao dịch.
Walmart	• Cửa hàng bán lẻ. • Địa điểm gần khách hàng. • Dữ liệu về thói quen mua hàng của 150 triệu người mua sắm.

TÁC ĐỘNG CỦA MỤC TIÊU SAO BẮC ĐẨU

Yếu tố thứ ba của tầm nhìn chung cho một doanh nghiệp là cái mà Rogers gọi là tác động Sao Bắc Đẩu, hay lời tuyên bố về những gì bạn mong muốn đạt được theo thời gian. Steve Jobs có câu nói nổi tiếng về Apple và những con người của hãng đang tìm cách "tạo dấu ấn trong vũ trụ." Bạn muốn tạo ra tác động gì thông qua công cuộc chuyển đổi số của mình? Câu trả lời của bạn, giống như Sao Bắc Đẩu, có thể đưa ra hướng dẫn và định hướng cho những nỗ lực của bạn theo thời gian. Khi bạn xem xét tác động Sao Bắc Đẩu của chính mình, hãy thử trả lời những câu hỏi sau:

- Bạn mong muốn có tác động gì đến thế giới?
- Bạn có khả năng giải quyết vấn đề gì một cách khác biệt?
- Tại sao thế giới sẽ nhớ đến bạn nếu bạn biến mất?

Tác động Sao Bắc Đẩu của bạn phải xuất phát từ kiến thức bên ngoài của bạn về thế giới (viễn cảnh tương lai) và kiến thức nội bộ về tổ chức của bạn (lợi thế thắng cuộc), cũng như sự hiểu biết về lịch sử và quá trình thành lập của tổ chức. Tác động Sao Bắc Đẩu của bạn không chỉ đơn giản là một chuỗi những câu nói đầy cảm hứng. Đó phải là một tuyên bố định hình các quyết định kinh doanh trong nhiều năm tới - những khoản đầu tư bạn thực hiện, những người bạn tuyển về để làm lãnh đạo và các chiến lược bạn chọn để theo đuổi.

Các doanh nghiệp thuần chủng số thường được biết đến với việc xác định một tuyên bố rõ ràng về tác động mà họ muốn tạo ra. Google có sứ mệnh lâu dài trở thành

"tổ chức thông tin của thế giới". Microsoft, với lịch sử lâu dài trong việc xây dựng các công cụ công nghệ cho người khác, có sứ mệnh "hỗ trợ mọi người và mọi tổ chức trên hành tinh để đạt được nhiều thành tựu hơn". Nhưng chúng ta cũng có thể thấy nhiều ví dụ từ các doanh nghiệp không có nguồn gốc kỹ thuật số. Đa số các doanh nghiệp với một chương trình nghị sự chặt chẽ và liền mạch cho chuyển đổi số đều được định hướng bởi ý thức rất rõ ràng về tác động mà họ muốn tạo ra. Bảng 9.2 cung cấp bốn ví dụ quan trọng.

Bảng 9.2. Tác động của mục tiêu Sao Bắc Đẩu ở cấp độ công ty

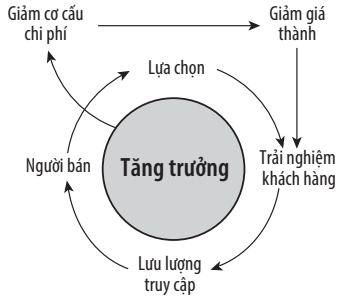
Công ty	Tác động Sao Bắc Đẩu tới hoạt động chuyển đổi số cấp độ công ty
Ford motor	Đáp ứng nhu cầu về môi trường và di chuyển của một hành tinh đang đô thị hóa, đang phát triển với các phương tiện và hệ thống giao thông được kết nối.
Mastercard	Hỗ trợ và bảo vệ thương mại an toàn trong thế giới kỹ thuật số, trên mọi thiết bị, đối tác và nền tảng.
BHS home appliances	Cải thiện trải nghiệm của người tiêu dùng gia đình được kết nối kỹ thuật số trong nhu cầu nấu nướng và dọn dẹp của họ.
Domino's pizza	Cung cấp trải nghiệm giao bánh pizza tối ưu cho người tiêu dùng được kết nối kỹ thuật số ngày nay

LÝ THUYẾT KINH DOANH

Nhà tâm lý học xã hội Kurt Lewin từng nói: "Không có gì thực tế bằng một lý thuyết tốt." Yếu tố thứ tư và cuối cùng của tầm nhìn chung là *một lý thuyết kinh doanh*: giả thuyết của bạn về cách bạn mong đợi thu hồi các khoản đầu tư cho tương lai. Giả thuyết của bạn nên lý giải cách bạn không chỉ tạo ra giá trị cho khách hàng mà còn nắm bắt được giá trị. Hãy lưu ý rằng: một lý thuyết kinh doanh là lý thuyết nhân quả cho rằng làm việc X sẽ dẫn đến kết quả Y, nhưng nó không phải là một *tình huống kinh doanh* với những dự báo tài chính về kết quả cụ thể tại những thời điểm cụ thể. Lý thuyết kinh doanh giải đáp các câu hỏi mang tính định hướng và rộng hơn. Lợi nhuận tài chính của bạn sẽ đến từ việc bán nhiều hơn, giảm chi phí, tạo ra nguồn doanh thu mới hay từ sự kết hợp nào đó của những điều này? Sự tăng trưởng của bạn sẽ bắt nguồn từ những đổi mới sáng tạo nội bộ, mua lại hay kết hợp cả hai?

Những doanh nghiệp vĩ đại trong thời đại kỹ thuật số cũng được xây dựng dựa trên những lý thuyết kinh doanh đơn giản. Mảng thương mại điện tử của Amazon ngay từ đầu đã được dẫn lối bởi một lý thuyết rất cụ thể. Jeff Bezos tuyên bố đây là một "bài viết về đức tin" rằng việc giữ cho mức giá của Amazon ở mức thấp sẽ tạo được lòng tin của khách hàng và điều đó sẽ thúc đẩy dòng tiền tự do trong dài hạn. Lý thuyết này được mở rộng khi lần đầu tiên Amazon đưa người bán bên thứ ba vào trang web của mình. Ở một khía cạnh nào đó, động thái này có vẻ mạo hiểm kiểu cõng rắn cắn gà nhà khi các đối thủ cạnh tranh được tiếp cận trực tiếp với khách hàng của Amazon. Nhưng Bezos đã có một lý thuyết kinh doanh mới mà ông gọi là "chu kỳ đi lên" (hay "bánh đà") của Amazon. Lý thuyết mà ông đã phác họa trên một chiếc khăn ăn (xem hình 9.1) đã giải thích cách người bán bên thứ ba sẽ giúp phát triển hoạt động kinh doanh thương mại điện tử của Amazon thông qua

các chu kỳ cùng có lợi. Mức giá thấp và các lựa chọn hàng hóa vô cùng đa dạng là những yếu tố tạo ra trải nghiệm khó cưỡng để Amazon thu hút khách hàng. Lưu lượng khách hàng đó có vai trò như cục nam châm hút người bán bên thứ ba vào và mở gian hàng của họ trên Amazon. Người bán bên thứ ba sẽ không chỉ trả phí hoa hồng; họ còn mở rộng hơn nữa danh mục sản phẩm cho khách hàng lựa chọn trên trang web. Họ cũng sẽ giúp hạ thấp cơ cấu chi phí của Amazon – bằng cách tăng cường sử dụng các tài sản cố định như máy chủ và nhà kho – điều này lại giúp Amazon hạ giá thành hơn nữa. Giá thấp hơn và sản phẩm lựa chọn phong phú hơn sẽ thu hút nhiều khách hàng hơn, thúc đẩy tăng trưởng theo một chu kỳ tích cực.



Hình 9.1. Lý thuyết kinh doanh về chu kỳ tích cực của Amazon, khoảng năm 2001.

CÔNG CỤ: BẢN ĐỒ TẦM NHÌN CHUNG

Bây giờ chúng ta đã thấy các yếu tố chính của tầm nhìn chung cho tương lai và tại sao nó lại cần thiết đối với bất cứ tổ chức nào đang tìm cách triển khai chuyển đổi số. Công cụ lập kế hoạch đầu tiên của chúng tôi, Bản đồ Tầm nhìn chung, được thiết kế để giúp tạo ra tầm nhìn chung dành riêng cho tổ chức của bạn đồng thời giúp quy tụ nhân viên, nhà đầu tư và các bên liên quan khác tham gia vào các nỗ lực chuyển đổi số của bạn (xem hình 9.2).

Hình 9.2. Bản đồ tầm nhìn chung.

10

BƯỚC 2: LỰA CHỌN CÁC VẤN ĐỀ TRỌNG YẾU NHẤT

CÁC ƯU TIÊN

VÌ SAO VIỆC XÁC ĐỊNH CÁC ƯU TIÊN LẠI QUAN TRỌNG?

Khi chúng ta xem xét vai trò của chiến lược trong chuyển đổi số, sẽ rất hữu ích khi bắt đầu bằng một câu hỏi đơn giản - tại sao bất cứ tổ chức nào cũng cần có chiến lược? Lý thuyết quản trị cho ta biết rằng mục đích của chiến lược là định hướng việc ra quyết định bằng cách xác định các ưu tiên trong bối cảnh nguồn lực hạn hẹp. Mọi doanh nghiệp đều phải thực hiện phép tính được mất quan trọng giữa các lựa chọn. Vì vậy, chiến lược về cơ bản là sự lựa chọn – xác định những cơ hội bạn sẽ tập trung vào và quan trọng không kém là những cơ hội bạn cần bỏ qua. Như Michael Porter nhận xét, "Bản chất của chiến lược là lựa chọn những gì không nên làm."

Ở rất nhiều tổ chức, chuyển đổi số diễn ra trong trạng thái chân không về chiến lược, không khác gì một tập hợp các dự án riêng lẻ. Nếu không có những

ưu tiên rõ ràng cho sự phát triển, việc một doanh nghiệp cảm thấy choáng ngợp với các ý tưởng cho dự án kỹ thuật số mới là điều hết sức bình thường. Thiếu bất cứ tiêu chí rõ ràng nào cho việc ra quyết định, chuyển đổi số sẽ bị lấn át bởi những thứ hào nhoáng và tân tiến nhất từ thế giới công nghệ. Thông thường, chuyển đổi số hay bị gò ép vào mục tiêu cắt giảm chi phí và tối ưu hóa các quy trình cũ. Tệ nhất, kỹ thuật số có thể được giao cho một đội chuyên trách, hoạt động như thể được cô lập khỏi những thách thức thường trực của doanh nghiệp. Đội này tập trung vào các ý tưởng kỹ thuật số viển vông trong khi phần còn lại của tổ chức vẫn tiếp tục những công việc không thay đổi của họ.

Trong bước đầu tiên của Lộ trình Chuyển đổi số, nhiệm vụ của bạn là xác định tầm nhìn chung về tương lai kỹ thuật số cho doanh nghiệp bạn. Trong bước thứ hai của Lộ trình, bạn phải xây dựng tầm nhìn đó bằng cách xác định các ưu tiên cụ thể để đầu tư và phân bổ nguồn lực cũng như quỹ thời gian có hạn của mình. Ưu tiên kỹ thuật số lớn nhất của bạn trong tương lai là gì? Hãy coi đây như vấn đề cần giải quyết cho khách hàng và doanh nghiệp của bạn, đồng thời là cơ hội để doanh nghiệp bạn tạo ra và nắm bắt giá trị mới.

Cuộc thảo luận của bạn ở đây không nên nói về công nghệ ("chúng tôi cần tận dụng máy học") hay kỹ năng số ("chúng tôi cần những người hiểu về tiền điện tử"). Nó phải xoáy vào các ưu tiên cho tăng trưởng và tạo ra giá trị. Lúc này, bạn vẫn chưa tìm kiếm danh sách các dự án kỹ thuật số hoặc ý tưởng đổi mới sáng tạo. Thay vào đó, ngay từ đầu, bạn đang xác định *nơi* bạn sẽ tìm kiếm giải pháp đổi mới sáng tạo - tức là phạm vi ý tưởng bạn sẽ khám phá. Thay vì các sản phẩm hoặc giải pháp kỹ thuật số mới, trước tiên hãy nghĩ đến *nơi* bạn sẽ tiến hành đổi mới sáng tạo và *nơi* bạn sẽ cạnh tranh.

Lựa chọn những ưu tiên quan trọng nhất cho tương lai của doanh nghiệp bạn không phải là điều dễ dàng. Nhưng nếu không có một loạt các ưu tiên chiến lược được xác định, bất kỳ nỗ lực chuyển đổi số nào cũng sẽ không đạt được tác động lâu dài. Bảng 10.1 cho thấy một số dấu hiệu chính của thành công và thất bại trong Bước 2 của Lộ trình chuyển đổi số.

Bảng 10.1. Những chỉ báo cho thành công hoặc thất bại - Bước 2: Những ưu tiên

Dấu hiệu thất bại: **ưu tiên**	Dấu hiệu thành công: **ưu tiên**
• Chuyển đổi số là một chuỗi các dự án phân mảnh, không có phương hướng rõ ràng. • Nỗ lực kỹ thuật số được xác định bởi công nghệ chúng khai thác. • Kỹ thuật số chỉ tập trung vào vận hành, cắt giảm chi phí và tối ưu hóa hoạt động kinh doanh hiện tại. • Một số người trong tổ chức thúc đẩy kỹ thuật số trong khi những người còn lại vẫn bám theo cách làm việc cũ. • Quá trình chuyển đổi bị ngắt kết nối với nhu cầu kinh doanh và mất đi sự hỗ trợ theo thời gian.	• Các ưu tiên rõ ràng đưa ra định hướng chuyển đổi số trong toàn tổ chức. • Nỗ lực kỹ thuật số được xác định bởi những vấn đề chúng giải quyết và những cơ hội chúng theo đuổi. • Kỹ thuật số tập trung vào tăng trưởng trong tương lai cũng như cải thiện hoạt động kinh doanh hiện tại. • Mỗi bộ phận đều đang theo đuổi các dự án kỹ thuật số của riêng mình, với hàng loạt ý tưởng được ghi chép lại để tiếp tục thử nghiệm. • Chuyển đổi gắn liền với nhu cầu của doanh nghiệp và nhận được sự hỗ trợ theo thời gian.

LĂNG KÍNH VẤN ĐỀ

Lăng kính đầu tiên mà khi nhìn qua nó chúng ta phải xác định các ưu tiên chiến lược của mình là lăng kính về vấn đề. Điều này đòi hỏi phải suy nghĩ về chiến lược dưới góc độ một loạt vấn đề mà chúng ta muốn giải quyết hơn là các giải pháp định trước mà chúng ta có thể xây dựng. Ví dụ, thay vì chỉ tập trung vào cách bán được nhiều thuốc kháng sinh cho gia súc hơn, Zoetis lựa chọn tập trung vào một vấn đề lớn đối với người nông dân – làm thế nào để theo dõi các dấu hiệu quan trọng trong một đàn lợn nhằm phát hiện bệnh và điều trị sớm hơn.

Khi bắt đầu, điều quan trọng cần lưu ý là phần lớn hoạt động đổi mới sáng tạo hiện đại đều bắt nguồn từ quan điểm này. Trong phương thức quản lý sản phẩm cũng như quản lý linh hoạt, bất kỳ đội nhóm đa chức năng cũng được định hình xoay quanh một vấn đề dai dẳng mà đội đang cố gắng giải quyết lặp đi lặp lại theo thời gian, cho dù là một phần của việc tung ra sản phẩm mới hay tối ưu hóa một quy trình kinh doanh đã hiện hữu từ lâu. Trong tư duy thiết kế, lăng kính vấn đề phù hợp với một quá trình nghiên cứu mục tiêu chủ chốt và phù hợp để giải quyết các vấn đề phức tạp, lấy con người làm trung tâm và dựa trên hệ thống. Nhiều công cụ phổ biến nhất trong tư duy thiết kế tập trung vào việc xác định vấn đề. Cuốn sách của Thomas Wedell-Wedellsborg có tựa *What's Your Problem?* đúc kết lại phần lớn những điều tinh túy trong cách tư duy này.

Bạn có thể nhận ra lăng kính vấn đề dưới nhiều tên gọi khác, ví dụ một "vấn đề" đổi mới sáng tạo có thể được gọi là "điểm đau", "công việc phải hoàn thành" của khách hàng hoặc "nhu cầu chưa được đáp ứng". Như Giám đốc điều hành Microsoft Satya Nadella đã nhấn mạnh: "Chúng ta càng phát huy được khả năng của mình để đáp ứng những nhu cầu chưa được đáp ứng, chưa rõ ràng thì đó chính là nguồn gốc của đổi mới sáng tạo."

Dù bạn gọi nó là gì đi nữa, lăng kính vấn đề đòi hỏi một sự thay đổi lớn đối với các tổ chức truyền thống. Các nhà quản lý sản phẩm thường nhắc đến sự thay đổi này bằng thuật ngữ "suy nghĩ về sản phẩm" hoặc "tư duy sản phẩm". Đừng bận tâm rằng những cách gọi này có thể gây nhiễu trong cách hiểu; điều quan trọng là bạn nên tập trung vào vấn đề bạn muốn giải quyết hơn là vào sản phẩm mà bạn nghĩ mình có thể xây dựng. Sự thay đổi này được mô tả một cách khéo léo trong lối tư duy "xuất phát từ nhu cầu của khách hàng rồi quay ngược lại", một trong những nguyên tắc đổi mới sáng tạo đã trở thành hình mẫu của Amazon.

Khi bạn theo đuổi bất kỳ nỗ lực chuyển đổi số nào, điều quan trọng là phải hiểu rằng bản thân công nghệ có thể khiến bạn mất tập trung vào chiến lược. Thông thường, các nhà quản lý doanh nghiệp tập trung vào một công nghệ mới cụ thể và cách họ sẽ khai thác nó thay vì chú tâm vào các vấn đề họ đang cố gắng giải quyết (xem hộp "Sự phân tâm của công nghệ mới"). Tôi đã chứng kiến nhiều doanh nghiệp chuyển nỗ lực chuyển đổi số của họ ra khỏi chức năng CNTT để đảm bảo rằng chuyển đổi số tập trung vào vấn đề của khách hàng - điều mà các đơn vị kinh doanh hiểu tường tận nhất.

Khi bạn tập trung vào đổi mới kỹ thuật số trong doanh nghiệp mình, hãy nhớ tới câu thần chú vượt thời gian này của các doanh nhân ở Thung lũng Silicon: "Hãy yêu lấy vấn đề chứ không phải giải pháp".

LĂNG KÍNH CƠ HỘI

Lăng kính thứ hai giúp chúng ta xác định được các ưu tiên chiến lược của mình là *lăng kính cơ hội*. Điều này đòi hỏi phải suy nghĩ về chiến lược theo những cách hoàn toàn mới nhằm tạo ra giá trị cho cả khách hàng lẫn doanh nghiệp. Sức mạnh của lăng kính cơ hội là nó có thể thôi thúc bạn nhìn xa hơn hoạt động kinh doanh hiện tại và tư duy về chiến lược bằng góc nhìn rộng hơn.

Một trong những ưu tiên chiến lược của Zoetis cho tiến trình chuyển đổi số của họ là tham gia vào lĩnh vực chẩn đoán sức khỏe vật nuôi đang có nhu cầu tăng phi mã. Zoetis vốn dĩ không có vai trò gì trong mảng dịch vụ chẩn đoán khi công ty này mới được tách khỏi Pfizer. Việc gia nhập thị trường này không phải là giải pháp cho bất kỳ vấn đề hiện tại nào, tuy nhiên điều đó mở ra một cơ hội hấp dẫn để tạo ra giá trị.

Trong kỷ nguyên số, nhiều sản phẩm mang tính đột phá lớn nhất đều đến từ việc theo đuổi một cơ hội được xác định rõ ràng để tạo ra giá trị mới. Khi Apple bắt đầu sản xuất iPod, tầm nhìn của Steve Jobs là mang đến cho khách hàng "1.000 bài hát trong túi của bạn". Khi Amazon bắt đầu nghiên cứu thứ sẽ trở thành Kindle, tham vọng của họ là cung cấp "mọi cuốn sách từng được in, bằng bất kỳ ngôn ngữ nào, tất cả đều có sẵn trong vòng chưa đầy 60 giây." Đây đều là những cơ hội chiến lược đáng kinh ngạc để theo đuổi, nhưng chúng không hẳn là những vấn đề cấp bách mà khách hàng của Apple hoặc Amazon đang mong ngóng một giải pháp. Khi tìm cách tạo ra thứ gì đó thực sự mới mẻ cho thị trường, những ý tưởng vượt qua ranh giới nhiều khả năng là được phát hiện bằng một lăng kính cơ hội.

Một cách nghĩ khác về vấn đề này đến từ thế giới vốn đầu tư mạo hiểm (VC). Khi xét duyệt đầu tư cho các công ty khởi nghiệp, quỹ đầu tư mạo hiểm Kevin Fong thường đặt ra câu hỏi đã trở nên nổi tiếng cho đội ngũ sáng lập: "Bạn đang bán thuốc giảm đau hay vitamin?" Nói cách khác, bạn có đang tạo ra một sản phẩm có thể giải quyết được một vấn đề cấp bách của khách hàng hay nó có mang lại cho khách hàng một cuộc sống tốt đẹp hơn theo cách mà có thể họ chưa biết là mình muốn? Sự khôn ngoan quen thuộc trong giới đầu tư cho rằng "thuốc giảm đau" có tỷ lệ thành công cao hơn. Việc tiếp thị sản phẩm sẽ dễ dàng hơn vì khách hàng hiểu ngay giá trị của nó và hiểu lý do tại sao họ muốn nó. Mặt khác, có thể sẽ có lợi thế lớn hơn nếu một công ty khởi nghiệp

có thể thành công với "vitamin", một sản phẩm mang tính đột phá mà không ai yêu cầu vì họ chưa hình dung ra lợi ích nó mang lại.

Hai lăng kính này cũng hữu ích khi xem xét tuyên bố giá trị của bạn cho một sản phẩm hoặc doanh nghiệp đã có chỗ đứng trên thị trường. Khi xác định lợi ích bạn mang lại cho khách hàng, hãy thử đặt hai câu hỏi: Chúng ta đang giảm bớt những nỗi thất vọng hoặc điểm đau hiện tại nào cho khách hàng? Chúng ta đang cung cấp những niềm vui mới nào cho họ? (Theo cách gọi của Alex Osterwalder, đó là "gỡ bỏ nỗi đau" và "tăng thêm hạnh phúc").

Khi sử dụng lăng kính cơ hội, hãy lưu tâm rằng bạn cần hiểu rõ cơ hội chiến lược là gì và không là gì. Cơ hội chiến lược không chỉ là thước đo kinh doanh ("tăng doanh thu 20% trong năm nay"). Đây cũng không phải là giải pháp mà bạn đã quyết định ("xây dựng tai nghe thực tế ảo [VR] với thời lượng pin dài hơn"). Đúng hơn, đó là ý tưởng tập trung về *giá trị mà doanh nghiệp bạn có thể tạo ra* và *nơi nó có thể cạnh tranh* ("tạo trải nghiệm họp VR cho đội ngũ nhà thiết kế tốt hơn so với việc ngồi tham dự trong cùng một phòng hội thảo".

CÔNG CỤ: TUYÊN BỐ VẤN ĐỀ/CƠ HỘI (P/O)

Bây giờ chúng ta đã hiểu rõ tại sao các ưu tiên chiến lược lại quan trọng và cách xác định chúng thông qua hai lăng kính bổ khuyết của vấn đề và cơ hội, hãy bắt đầu với công cụ đầu tiên trong Bước 2 của Lộ trình chuyển đổi số: tuyên bố vấn đề/cơ hội (P/O).

Cho dù bạn đang sử dụng lăng kính vấn đề, lăng kính cơ hội hay cả hai, rốt cuộc cái bạn cần là một danh sách các ưu tiên chiến lược. Mỗi ưu tiên nên được tóm tắt trong một tuyên bố ngắn gọn, đưa ra hướng dẫn rõ ràng và tạo nguồn cảm hứng cho nhiều giải pháp khả thi khác nhau. Rogers gọi đó là những tuyên bố về vấn đề/cơ hội hay gọi tắt là P/O.

Bảng 10.2. Báo cáo phân tích vấn đề/cơ hội cho Chiến lược chuyển đổi số

Công ty	Tuyên bố vấn đề/cơ hội cho Chiến lược chuyển đổi số
Zoetis	• Cải thiện hành trình mua hàng kỹ thuật số của khách hàng - từ khám phá trực tuyến đến thương mại điện tử, đến mức độ trung thành. • Cung cấp nội dung và học tập trực tuyến cho các chuyên gia thú y. • Tham gia vào thị trường dịch vụ chẩn đoán đang phát triển để phát hiện và ngăn ngừa bệnh tật ở vật nuôi. • Hỗ trợ việc quản lý chăn nuôi bằng tính năng theo dõi và phân tích kỹ thuật số.
Mastercard	• Cung cấp tài chính toàn diện cho các cộng đồng chưa tiếp cận dịch vụ ngân hàng. • Giải quyết nhu cầu an ninh mạng của doanh nghiệp thông qua xác thực danh tính kỹ thuật số. • Khai thác dữ liệu giao dịch bán lẻ của chúng ta để phân tích và mang lại sự thấu hiểu. • Cung cấp đổi mới sáng tạo như một dịch vụ cho các đối tác trong lĩnh vực dịch vụ tài chính.
Acuity	• Cung cấp các chính sách bảo hiểm mới cho khách hàng thương mại về những rủi ro kinh doanh trong kỷ nguyên số. • Sử dụng những nguồn dữ liệu mới trong các mô hình tiếp thị và bảo lãnh phát hành của chúng ta để cung cấp đúng mức bảo hiểm phù hợp với mức giá phù hợp cho đúng phân khúc khách hàng. • Cung cấp dịch vụ khách hàng và quản lý khiếu nại đa kênh, liền mạch. • Bán bảo hiểm trực tiếp đến người mua mong muốn mua trực tuyến thay vì qua một nấc trung gian truyền thống.

Bảng 10.2 liệt kê các ví dụ về tuyên bố P/O phản ánh những ưu tiên chiến lược cụ thể cho Lộ trình chuyển đổi số của ba công ty khác nhau. Trong mỗi trường hợp, tuyên bố mô tả một cơ hội hoặc vấn đề chiến lược rõ ràng đối với doanh nghiệp hoặc khách hàng của doanh nghiệp.

Lưu ý rằng mỗi tuyên bố P/O cung cấp một mô tả rõ ràng về nơi doanh nghiệp sẽ tìm cách tạo ra và nắm bắt giá trị mà không cần quyết định trước loại giải pháp mà doanh nghiệp sẽ xây dựng. Khi xác định chiến lược của riêng bạn, hãy nhớ tập trung vào "cái gì" chứ chưa phải "như thế nào". Xác định các cơ hội hoặc vấn đề bạn sẽ giải quyết nhưng chưa vội mô tả các giải pháp bạn có thể sử dụng để giải quyết chúng.

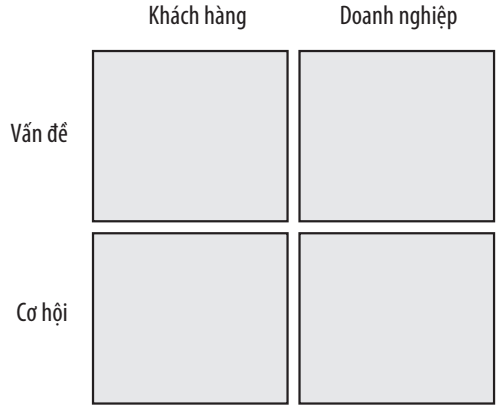
CÔNG CỤ: MA TRẬN VẤN ĐỀ/CƠ HỘI (P/O)

Tiếp theo là công cụ Ma trận Vấn đề/Cơ hội (P/O). Mục đích của công cụ này không phải là tạo ra một P/O mới. Đúng hơn, đó là sắp xếp và nêu bật một danh sách ngắn gồm các P/O quan trọng nhất đối với bất kỳ doanh nghiệp, bộ phận, đơn vị, chức năng hoặc đội nhóm nào. Vì vậy, nó được sử dụng tốt nhất sau giai đoạn triển khai công việc ban đầu với một số công cụ được mô tả trong phần trước.

Ma trận Vấn đề/Cơ hội trong Hình 10.1 có hai khía cạnh: *vấn đề so với cơ hội* (hai lăng kính của chúng ta để xác định chiến lược) và *khách hàng so với doanh nghiệp* (quan điểm của các bên liên quan bên trong và bên ngoài tổ chức). Ma trận kết quả bao gồm bốn góc phần tư - vấn đề của khách hàng, vấn đề kinh doanh, cơ hội của khách hàng và cơ hội kinh doanh. Mỗi góc phần tư trong số bốn góc phần tư này cung cấp một phương tiện khác nhau để xác định các ưu tiên chiến lược

cho doanh nghiệp của bạn. Nhưng hãy nhớ rằng cùng một P/O có thể được viết theo nhiều cách khác nhau (ví dụ: như một vấn đề của khách hàng hoặc một cơ hội kinh doanh) và các P/O cũng biến đổi theo thời gian. Mục đích của Ma trận P/O không phải là chọn góc phần tư "chính xác" cho bất kỳ chiến lược nào. Thay vào đó, hãy sử dụng bốn góc phần tư để giúp bạn phát hiện những ưu tiên khác nhau cho sự tăng trưởng mà bạn có thể bỏ lỡ.

David Rogers đã phát triển Ma trận Vấn đề/Cơ hội trong quá trình làm việc với hàng loạt tổ chức nhằm xác định các ưu tiên chiến lược quan trọng nhất trong công cuộc CĐS của họ.



Hình 10.1. Ma trận Vấn đề/Cơ hội (P/O)

11

BƯỚC 3: XÁC THỰC DỰ ÁN MẠO HIỂM MỚI

THỬ NGHIỆM

TẠI SAO VIỆC THỬ NGHIỆM LẠI QUAN TRỌNG

Nhiều nhà lãnh đạo doanh nghiệp có tư duy sai lầm rằng điều quan trọng nhất trong đổi mới sáng tạo là có ý tưởng tốt. Nhưng ý tưởng chưa bao giờ là nguồn tạo lợi thế cạnh tranh. Thách thức thực sự đối với đổi mới sáng tạo là trở nên xuất sắc trong bước thẩm định: học sớm nhất có thể và thất bại ít tốn kém nhất có thể để biết được ý tưởng nào khả thi, ý tưởng nào không. Sự tập trung sai lầm vào quá trình tạo ý tưởng đến một phần từ lý thuyết đổi mới sáng tạo truyền thống, theo đó người ta dồn hết sự chú ý vào nơi khởi phát ý tưởng. Nhưng các lý thuyết đổi mới sáng tạo hiện đại ít coi trọng quá trình tạo ra ý tưởng, thay vào đó, chúng tập trung vào phương pháp tốt nhất giúp xác thực và hoàn thiện ý tưởng (bằng cách xác định các giả định, trò chuyện với khách hàng, thiết kế MVP, thu thập dữ liệu và điều chỉnh dựa vào những gì học được). Các ý tưởng xuất sắc được nhào nặn, không phải được sinh ra.

Các doanh nghiệp số hiệu quả nhất chạm tới thành công vì họ học hỏi nhanh chóng từ khách hàng và thị trường, đồng thời sử dụng những gì học được để tái tạo, chuyển hướng và điều chỉnh ý tưởng cho đến khi đạt được sự kết hợp phù hợp của các yếu tố giúp doanh nghiệp thăng hoa. Thách thức đối với Walmart và mọi doanh nghiệp theo đuổi công cuộc chuyển đổi số là làm tốt điều này cho các ý tưởng khác nhau trong toàn công ty. Các dự án tăng trưởng có thể tồn tại dưới nhiều dạng thức: sản phẩm mới, trải nghiệm khách hàng mới, chiến lược tiếp thị mới hoặc mô hình kinh doanh hoàn toàn mới. Để phát triển một dự án kinh doanh tạo ra tác động thực sự cho doanh nghiệp mình, bạn sẽ cần phải thử nghiệm nhiều ý tưởng khác nhau, loại bỏ một số ý tưởng và thay đổi các ý tưởng khác, cứ thế lặp đi lặp lại sau mỗi vòng kiểm thử và thu thập ý kiến phản hồi. Điều này đòi hỏi những thay đổi quan trọng trong cách các doanh nghiệp tư duy về và quản lý quá trình đổi mới sáng tạo:

- *Hãy suy nghĩ như một nhà khoa học*: Tránh các cuộc tranh luận chỉ dựa trên quan điểm. Thay vào đó, hãy đưa ra mọi quyết định chiến lược dựa trên dữ liệu. Sử dụng dữ liệu từ thử nghiệm của riêng bạn chứ không phải dữ liệu có sẵn của bên thứ ba. Mọi thử nghiệm nên bắt đầu bằng một lý thuyết và nhằm mục đích kiểm chứng điều gì đó cụ thể - về khách hàng, công nghệ của bạn, vấn đề mà bạn nghĩ mình đang giải quyết, v.v.
- *Tiếp cận thị trường sớm hơn để học hỏi nhanh hơn*: Hãy đẩy mạnh tiến trình để đưa ý tưởng của bạn đến tay khách hàng trong thế giới thực càng sớm càng tốt. Chỉ sáu tháng sau khi bắt đầu phát triển một sản phẩm tín dụng dành cho doanh nghiệp nhỏ của Intuit, đội triển khai dự án đã tung ra một phiên bản rút gọn với số lượng phát hành có giới

hạn ở bang Georgia. Như thế nghe có vẻ quá sớm nhưng nó lại rất có giá trị.

- *Đẩy nhanh quá trình học hỏi của bạn*: Khi bạn đã bắt đầu ghi lại các giả định và kiểm định ý tưởng của mình bằng MVP, bước tiếp theo là đẩy nhanh toàn bộ quá trình. "Thử nghiệm trong vài phút chứ không phải vài tháng" đã trở thành một tiên đề của tư duy thiết kế. Các phương pháp linh hoạt như Scrum thiết lập nhịp độ triển khai xoay quanh một đơn vị công việc được gọi là chạy nước rút (sprint), bao gồm một chu trình gồm các bước: lên ý tưởng, thiết kế, viết mã, xuất bản mã và đo lường phản hồi.

Đổi mới sáng tạo thông qua thử nghiệm nhanh nghe có vẻ đơn giản về mặt lý thuyết nhưng thực tế lại rất khó khăn. Nhiều tổ chức lâu đời trong ngành thuê huấn luyện viên chuyên về phương pháp linh hoạt hoặc tổ chức các hội thảo về tư duy thiết kế nhưng sau đó lại gặp khó khăn trong việc thay đổi cách vận hành. Phương thức lãnh đạo vẫn tập trung vào việc lựa chọn một vài ý tưởng lớn. Phân tích chi tiết và các bài toán kinh doanh vẫn được mong đợi trước khi đưa ra bất kỳ quyết định nào. Khi một giải pháp đã được chốt, mọi người đều phải thực hiện giải pháp đó theo đúng kế hoạch. Một số ý tưởng thực sự sáng giá có thể xuất hiện nhưng chúng tiến triển chậm chạp so với tốc độ của đối thủ cạnh tranh là các doanh nghiệp có bản năng số. Trong những tổ chức kiểu này, chuyển đổi số tạo ra một loạt các dự án với thông cáo báo chí hoành tráng nhưng không bao giờ mang lại tác động lâu dài đến những yếu tố căn bản trong kinh doanh.

Việc trở thành một doanh nghiệp thực sự phát triển dựa vào thử nghiệm đòi hỏi những thay đổi sâu sắc trong thực tiễn vận hành, thói quen và tư duy của hầu hết các tổ chức. Nhưng đó là con đường duy nhất dẫn đến chuyển đổi số hiệu quả.

MVP DẠNG CHỨC NĂNG SO VỚI MVP DẠNG MINH HỌA

Hãy nghĩ về MVP với hai dạng thức khác nhau: MVP dạng minh họa và MVP dạng chức năng. Mỗi loại đều có vai trò riêng, giúp bạn thu nạp những hiểu biết khác nhau, ở các giai đoạn khác nhau trong quá trình xác thực một dự án kinh doanh mới.

MVP DẠNG MINH HỌA

Đây là loại MVP dùng để minh họa các lợi ích, tính năng và thiết kế của giải pháp được đề xuất của bạn *nhưng chúng chưa mang lại* những lợi ích đó cho khách hàng. MVP dạng minh họa có thể là một bản phác thảo trên giấy ăn mà bạn cho khách hàng tiềm năng xem nhằm đánh giá phản ứng của họ. Đó có thể là một khung sườn tĩnh hiển thị ảnh chụp màn hình của trải nghiệm kỹ thuật số được dự kiến triển khai hoặc một khung sườn tương tác được bao gồm tính năng cuộn, nút để nhấp và phản hồi được mô phỏng bằng dữ liệu hư cấu. Khi thử nghiệm một dịch vụ, người ta có thể sử dụng MVP dạng minh họa bằng một đoạn video cung cấp các hình ảnh mô phỏng cách dịch vụ đó được sử dụng trong cuộc sống của khách hàng. Đối với một sản phẩm vật lý, nó có thể là một nguyên mẫu làm bằng đất sét mà khách hàng có thể cầm trên tay và tưởng tượng ra cách sử dụng sản phẩm. Bạn có thể nghe thấy các tên gọi khác cho MVP dạng minh họa, chẳng hạn như MVP có độ trung thực thấp (theo Steve Blank và Bob Dorf), tiền nguyên mẫu (theo Alberto Savoia) hoặc bằng chứng về khái niệm (PoC) trong quản lý sản phẩm.

Mục đích của MVP dạng minh họa là cung cấp cho khách hàng thứ gì đó hữu hình để phản hồi thay vì chỉ nghe bạn thao thao bất tuyệt về sáng kiến đổi mới

dự kiến của mình. Khi khách hàng tương tác với MVP dạng minh họa của bạn, hãy xem và lắng nghe họ thật chăm chú, ghi nhớ những điểm họ nhận thấy hoặc bỏ lỡ, những gì họ không hiểu và cả những câu hỏi họ đặt ra.

MVP DẠNG CHỨC NĂNG

Một MVP dạng chức năng là một phiên bản rút gọn cho ý tưởng đổi mới sáng tạo của bạn nhưng vẫn *cung cấp được tuyên bố giá trị thiết yếu* cho khách hàng gắn với *bối cảnh công việc hoặc cuộc sống thực của họ*. MVP dạng chức năng thực sự rất hữu ích. Bất cứ dữ liệu nào nó sử dụng là thực (không phải dữ liệu kiểu giữ chỗ tạm thời). Nó tạo ra giá trị và giải quyết một vấn đề cho khách hàng. Quan trọng nhất là nó phải được sử dụng bởi khách hàng trong thế giới thật (dù là bối cảnh trong cuộc sống hay trong công việc) mà ý tưởng đổi mới sáng tạo nhắm đến. Một MVP dạng chức năng đôi khi đồng nghĩa với một MVP có độ trung thực cao (theo Blank và Dorf) hoặc một nguyên mẫu (mặc dù đối với các kỹ sư, thuật ngữ này thường ám chỉ loại sản phẩm chỉ làm một lần và có đầy đủ tính năng, nhưng đó không phải là điều chúng ta muốn ở đây).

Hãy nhớ rằng một MVP dạng chức năng không phải là một phiên bản đầy đủ cho sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn. Nó cần được giới hạn về quy mô, với các tính năng tối thiểu nhất để sử dụng (thể hiện mục tiêu "đưa ra thị trường sớm hơn"). Nó chỉ được cung cấp cho một tệp khách hàng giới hạn - dù theo hình thức gửi thư mời tham dự, ở một địa điểm giới hạn hay trong một khoảng thời gian giới hạn nào đó. Nó sẽ thường dựa vào các hoạt động có tính chất thủ công và không thể mở rộng quy mô cho mục đích tung ra phiên bản sản phẩm hoàn thiện cuối cùng.

KHÔNG PHẢI CHỈ CÓ MỘT MÀ NHIỀU MVP

Hãy nhớ rằng một đội dự án thành công không tạo ra một MVP duy nhất mà rất nhiều phiên bản MVP! Từng ý tưởng Đổi mới sáng tạo cần được thử nghiệm bằng nhiều phiên bản MVP dạng minh họa (từ một bản phác thảo trên giấy ăn đến một khung sườn cứng cáp cho mục đích thử nghiệm) nhằm làm rõ và xác thực những gì bạn dự định xây dựng. Khi bạn chuyển sang giai đoạn tạo ra các MVP dạng chức năng, quá trình lặp lại này sẽ tiếp tục. Succar tại Intuit chia sẻ: "Chúng tôi đã tung ra đến bảy phiên bản sản phẩm của mình trong vòng ba tháng trong quá trình thử nghiệm, đồng thời mời khách hàng sử dụng và đưa ra nhận xét về giao diện, tính năng của sản phẩm, và nhiều thứ nữa." Không có con số tiêu chuẩn nào về việc bao nhiêu MVP cần được thực hiện. Nhưng bạn càng tạo được nhiều MVP thì bạn càng có thể đẩy nhanh tốc độ học hỏi của mình.

Việc thử nghiệm bằng nhiều phiên bản MVP khác nhau sẽ khiến đội nhóm của bạn trở nên linh hoạt hơn. Hãy nghe chuyên gia khởi nghiệp tinh gọn Bob Dorf chia sẻ một cách hài hước: "Các MVP đầu tiên của bạn nên được sử dụng trong món thạch rau câu" - tức là phải có tính linh hoạt không giới hạn. Bạn muốn đội của mình có một cam kết vững như bàn thạch đối với vấn đề bạn đang giải quyết, đi kèm với sự linh hoạt và cởi trói tư duy về giải pháp cuối cùng tốt nhất. Eric Ries mô tả điều này như một sự sẵn sàng chuyển hướng. Mọi nhà khởi nghiệp đều bắt đầu với một giải pháp trong đầu, nhưng những người thành công làm được điều đó bằng cách liên tục điều chỉnh ý tưởng của mình khi nhận được các phản hồi mới từ khách hàng. Hãy luôn sẵn sàng lắng nghe khách hàng và phản hồi lại ý kiến của họ.

Mỗi MVP tốt đều được thiết kế nhằm trả lời các câu hỏi cụ thể then chốt nhất đối với dự án gắn với MVP đó tại thời điểm nó được tung ra. Một trong những ví dụ được yêu là câu chuyện về những ngày đầu của Netflix, khi công ty đang có kế hoạch triển khai dịch vụ cho thuê DVD qua đường bưu điện. Hai nhà đồng sáng lập Marc Randolph và Reed Hastings đã gửi một đĩa đơn cho chính họ (bản ghi âm những ca khúc hay nhất của Patsy Cline), sử dụng một phong bì thiệp chúc mừng màu hồng và bưu điện địa phương tại Santa Cruz, California. Thử nghiệm đơn giản này rất quan trọng. Mặc dù không có khách hàng nào tham gia nhưng điều đó cho phép họ kiểm chứng ba điều: Họ có thể sử dụng Dịch vụ Bưu chính Hoa Kỳ để giao hàng không? Giao hàng sẽ nhanh như thế nào? Liệu DVD có thể được gửi trong phong bì giấy mà không bị vỡ không? Sự thành công của cuộc thử nghiệm đó là cú hích để họ tiến về phía trước với một ý tưởng sau này trở thành mô hình kinh doanh có tính cách mạng.

Hãy luôn nhớ rằng: mỗi MVP là một bước nhảy vọt đầy sáng tạo. Nó phải được thiết kế xoay quanh các nhu cầu xuất hiện ở thời điểm cụ thể đó trong hành trình đổi mới sáng tạo của bạn.

Khi thiết kế phiên bản MVP tiếp theo của bạn, hãy tự đặt ra cho mình ba câu hỏi quan trọng sau:

1. Điều tiếp theo tôi cần tìm hiểu về dự án kinh doanh của mình là gì?
2. Dữ liệu nào sẽ hữu ích nhất cho việc học hỏi của tôi?
3. Cách thử nghiệm nào là nhanh, rẻ, và đơn giản nhất mà tôi có thể thực hiện để thu thập được dữ liệu đó?

Hãy ghi nhớ: chi phí tối thiểu, thời gian tối thiểu và học tập tối đa.

4 GIAI ĐOẠN XÁC THỰC

Với bất kỳ dự án tăng trưởng mới nào, con đường từ ý tưởng tuyệt vời đến triển khai thành công trên quy mô lớn đều vô cùng khó khăn. Theo thời gian, rất nhiều thứ có thể bị chệch hướng. Các thử nghiệm khả thi bạn có thể tiến hành và số lượng MVP mà bạn có thể xây dựng sẽ rất nhiều. Một thử thách gây nên cơn đau đầu cho không ít nhà lãnh đạo là nên bắt đầu từ đâu. Chúng ta biết rằng mình phải áp dụng cách tiếp cận dựa vào thử nghiệm. Nhưng chúng ta sẽ bắt đầu từ đâu? Làm thế nào chúng ta có thể tổ chức tất cả các hoạt động thử nghiệm và học hỏi này? Thực tế cho thấy các đội nhóm rất cần một hướng dẫn giúp định hướng từ những thử nghiệm thị trường đầu tiên cho đến lúc thúc đẩy tăng trưởng trên quy mô lớn.

Xuất phát từ kinh nghiệm làm việc lâu năm trong vai trò tư vấn cho các đội nhóm và từ quá trình nghiên cứu các dự án kinh doanh mới thành công, Rogers đã phát triển một khuôn khổ, gọi là Bốn Giai đoạn Xác thực để xác định trình tự đổi mới sáng tạo hiệu quả (xem hình 11.1).

Mỗi giai đoạn này đều tìm cách xác thực (tức là chứng minh hoặc bác bỏ) một khía cạnh nào đó trong dự án đổi mới sáng tạo của bạn. Bốn Giai đoạn Xác thực có mục đích kiểm định lần lượt bốn khía cạnh - *vấn đề* (bạn nghĩ mình đang giải quyết), *giải pháp* (bạn nghĩ sẽ giải quyết được nó), *sản phẩm* (bạn nghĩ khách hàng sẽ sử dụng) và *kinh doanh* (bạn nghĩ mình có thể phát triển hoạt động kinh doanh từ ý tưởng đổi mới sáng tạo này). Mỗi giai đoạn này tập trung vào việc tìm câu trả lời cho một câu hỏi thiết yếu duy nhất (xem bảng 11.1). Mọi cuộc thử nghiệm, MVP hoặc buổi phỏng vấn khách hàng đều phải được thiết kế để cung cấp dữ liệu giúp tìm ra câu trả lời cho lần lượt từng câu hỏi trong bốn câu hỏi cơ bản này. Chỉ khi trả lời được cả bốn câu hỏi, bạn mới có thể xác nhận hoặc bác bỏ giả định về việc một dự án mạo hiểm mới có tạo ra giá trị trong thế giới thực hay không.

Hình 11.1. Bốn giai đoạn xác thực

Bảng 11.1. Bốn giai đoạn xác thực và Các câu hỏi chủ chốt cần trả lời

Giai đoạn Xác thực	Các câu hỏi cần trả lời
1. Xác thực **vấn đề**	Chúng ta có thực sự tập trung vào một vấn đề thực thụ của khách hàng đó không?
2. Xác thực **giải pháp**	Khách hàng có thấy giá trị trong đề xuất của chúng ta không?
3. Xác thực **sản phẩm**	Chúng ta có thể cung cấp giải pháp mà khách hàng có thể sử dụng không?
4. Xác thực **kinh doanh**	Chúng ta có thu nhận đủ giá trị từ giải pháp đổi mới sáng tạo này không?

Ở mỗi giai đoạn xác thực, chúng ta đều cần đặt ra các thước đo quan trọng, dựa vào đó chúng ta có thể thu thập thông tin, dữ liệu và xác định xem dự án có đạt được các kết quả mong muốn theo yêu cầu xác thực hay không. Bảng 11.2 tóm tắt lại các thước đo định lượng quan trọng xuyên suốt Bốn Giai đoạn Xác thực, và được nhóm lại theo từng giai đoạn. Đúng là phần lớn bài học thu được từ các cuộc phỏng vấn khách hàng và MVP sẽ có tính chất định tính (các câu hỏi mà khách hàng đặt ra, vấn đề họ đưa ra, cảm xúc

khi họ trả lời, v.v.). Nhưng hiểu biết sâu sắc nhất của bạn sẽ được khai sáng nhờ các thước đo định lượng và chính những thước đo này sẽ giúp bạn theo dõi tiến trình của các đội nhóm trong việc xác thực bất kỳ dự án kinh doanh nào.

Bảng 11.2. Các thước đo định lượng theo giai đoạn xác thực

Giai đoạn xác thực	Loại thước đo	Thước đo tham khảo
1. Xác thực vấn đề	Phỏng vấn khách hàng	• Số lượng cuộc phỏng vấn. • Khách hàng tiếp cận được để trò chuyện trong mỗi phân khúc người dùng. • Số lượt ghé thăm địa điểm. • Số giờ trò chuyện được ghi lại. • Bản ghi nguyên văn. • Những người chấp nhận sớm xác định được.
2. Xác thực giải pháp	Nhu cầu khách hàng	• Tỷ lệ chấp nhận hoặc chuyển đổi khách hàng tiềm năng. • Số lượng đăng ký trực tuyến. • Đăng ký thử nghiệm sản phẩm. • Dùng thử hoặc tải xuống ứng dụng. • Đặt cọc hoặc đơn đặt hàng của khách hàng.

Giai đoạn xác thực	Loại thước đo	Thước đo tham khảo
3. Xác thực sản phẩm	Sử dụng và vận hành	• Tổng số người dùng. • Tăng trưởng về số lượng người dùng. • Sự hài lòng của người dùng. • Sử dụng lặp lại/mức độ gắn kết với sản phẩm của người dùng. • Tỷ lệ giới thiệu khách hàng. • Điểm đánh giá sự hài lòng và ủng hộ (NPS). • Độ chính xác trong vận hành. • Thời gian sản phẩm ngừng hoạt động. • Tốc độ cung cấp sản phẩm.
4. Xác thực kinh doanh	Tài chính	• Mức giá thành. • Tổng doanh thu. • Chi phí thâu tóm khách hàng. • Tỷ lệ giữ chân hoặc tỷ lệ rời bỏ. • Chi phí phục vụ (cận biên so với cố định). • Tỷ suất lợi nhuận hoặc ROI. • Doanh thu trung bình trên mỗi người dùng (ARPU). • Giá trị trọn đời của khách hàng. • Tổng lãi và lỗ.

CÔNG CỤ: BỘ ĐIỀU HƯỚNG TĂNG TRƯỞNG ROGERS

Bộ điều hướng Tăng trưởng Rogers đã được tác giả phát triển dựa vào những gì tôi học được sau nhiều năm làm việc với các đội nhóm đổi mới sáng tạo để giúp họ giải quyết phần rắc rối gây quan ngại nhất: thiết lập tiến trình và cách thức tổ chức cho quá trình thử nghiệm kinh doanh như thế nào?. Bằng cách hỗ trợ bạn sử dụng công cụ trực quan hóa nhằm thể hiện sự tiến bộ của mình xuyên suốt Bốn Giai đoạn Xác thực, Bộ điều hướng Tăng trưởng Rogers sẽ giúp bạn gỡ bỏ mọi lo lắng liên quan đến sự rắc rối nói trên (xem hình 11.2).

1. Xác thực vấn đề	
Vấn đề *Xác định vấn đề* *Các giải pháp hiện tại* *Các nhu cầu chưa khai thác*	**Khách hàng** *Các phân khúc có thể tiếp cận* *Tổng quy mô thị trường có thể tiếp cận* *Những người chấp nhận sớm*

2. Xác thực giải pháp	
Tuyên bố giá trị *Các thành tố giá trị* *Vấn đề cần giải quyết*	**Giải pháp** *Cung cấp và thiết kế* *Khác biệt cạnh tranh* *Lộ trình phát triển tính năng*

Tóm tắt:

Dành cho [Khách hàng] Người [Vấn đề], X là một [Giải pháp] Mà [Đề xuất giá trị].

Các thước đo quan trọng hiện nay:

Ba đến sáu Thước đo chính cho hiện tại

3. Xác thực sản phẩm	
Sử dụng *Tình huống sử dụng của khách hàng* *Hành trình khách hàng*	**Cung cấp** *Các hoạt động vận hành* *Các yêu cầu kỹ thuật* *Rủi ro và tuân thủ*
Năng lực *Các tài sản chính* *Các kỹ năng chính* *Những đối tác bên ngoài*	**Lợi thế thắng cuộc** *Những lợi thế cạnh tranh độc nhất* *Những lợi ích cạnh tranh* *Đào sâu chiến hào*

4. Xác thực kinh doanh	
Thu nhận giá trị *Mô hình doanh thu* *Khách hàng trả tiền* *Các khoản tiết kiệm chi phí/rủi ro* *Giá trị phi tiền mặt*	**Giá trị vòng đời khách hàng** *Giá trị vòng đời khách hàng theo phân khúc* *Thâu tóm khách hàng* *Giữ chân khách hàng* *Mở rộng cơ sở khách hàng*
Cấu trúc chi phí *Những chi phí cố định* *Những chi phí cận biên* *Lợi thế quy mô*	**Con đường đến lợi nhuận** *Công thức lợi nhuận* *Khung thời gian* *Triển vọng tối đa*

Hình 11.2. Công cụ Bộ điều hướng tăng trưởng của Rogers

Bộ điều hướng được thiết kế để cung cấp chỉ dẫn cho các dự án tăng trưởng, bất kể tính chất của dự án là gì - dù là một sản phẩm mới mang tính đột phá, trải nghiệm khách hàng được thiết kế lại hay một kế hoạch nhằm tối ưu hóa hoạt động vận hành của bạn. Nó áp dụng được cho cả doanh nghiệp lớn và công ty khởi nghiệp. Và nó hoạt động xuyên suốt vòng đời của ý tưởng

đổi mới sáng tạo - từ bản phác thảo trên bảng trắng đến giai đoạn vận hành trên quy mô toàn cầu.

Bộ Điều hướng Tăng trưởng Rogers nắm bắt ba điều: các giả định kinh doanh hiện tại của bạn, quá trình học tập thông qua thử nghiệm của bạn cho đến hiện tại và những gì bạn cần kiểm chứng và học hỏi tiếp theo. Bằng cách kết hợp tất cả những điều này trong một bản đồ, Bộ điều hướng cung cấp một cái nhìn chung, duy nhất về dự án mà bạn có thể sử dụng để quy tụ cả đội nhóm lẫn các nhà tài trợ của mình. Trong quá trình bạn tiến hành thử nghiệm và học hỏi, Bộ điều hướng của bạn sẽ trải qua nhiều lượt điều chỉnh. Việc lưu giữ các bản sao của mỗi vòng lặp tuần cho phép bạn nắm bắt được suy nghĩ của chính mình dần biến đổi theo thời gian như thế nào.

CASE STUDY: OPTIMIZELY TÁI XÁC THỰC MỘT KHÁCH HÀNG MỚI

Khi Jay Larson đến với tư cách là Giám đốc điều hành mới của Optimizely, công ty khởi nghiệp này đã được 8 tuổi và sẵn sàng thúc đẩy giai đoạn tăng trưởng tiếp theo. Optimizely được thành lập nhằm cung cấp cho doanh nghiệp các công cụ để chạy thử nghiệm dựa trên dữ liệu. Những thử nghiệm này bao gồm việc kiểm thử các tính năng, thiết kế, giá cả và cá nhân hóa trên các trang web và trong hoạt động truyền thông.

Trong những ngày đầu phát triển start-up theo mô hình SaaS này, tăng trưởng là tất cả những gì quan trọng đối với Optimizely và mọi khách hàng đều được xem là khách hàng tốt. Vào thời điểm Larson đến, họ đã có hơn 5.000 khách hàng doanh nghiệp, từ các doanh nghiệp nhỏ ở địa phương (được Larson đặt cho cái tên "Ngôi nhà tranh của Joe") cho đến các thương hiệu toàn cầu như Nike, Best Buy và Wall Street Journal. Larson nhanh chóng nhận ra rằng không phải tất cả khách hàng đều bình đẳng và Optimizely cần tập trung vào đúng tệp khách hàng để đạt được giai đoạn tăng trưởng tiếp theo.

Đội của Larson tập trung vào việc chẩn đoán xem khách hàng doanh nghiệp nào nhận được nhiều giá trị nhất từ các công cụ của Optimizely. Đây hóa ra là những doanh nghiệp có nhiều tương tác với khách hàng (cung cấp nhiều dữ liệu hơn) và các mô hình kinh doanh như thương mại điện tử hoặc đăng ký thuê bao trong đó quá trình thử nghiệm đã thúc đẩy sự thay đổi có thể đo lường được về doanh thu. Phân tích sâu hơn tiết lộ những khách hàng này đã chi hơn 50.000 USD một năm cho Optimizely. Các doanh nghiệp chi tiêu ít hơn sẽ nhận được ít lợi ích hơn từ Optimizely và tỷ lệ giữ chân khách hàng thấp hơn nhiều (một thước đo quan trọng cho bất kỳ hoạt động kinh doanh SaaS nào).

Larson quyết định thay đổi thị trường mục tiêu. Ông nói với đội của mình rằng sẽ không còn doanh số bán hàng nào cho nhóm khách hàng "ngôi nhà tranh của Joe" nữa và áp dụng mức giá sàn 50.000 USD một khách cho tất cả các doanh số bán hàng mới. Các khách hàng doanh nghiệp nhỏ được thông báo rằng họ sẽ phải trả nhiều tiền hơn hoặc tìm một sản phẩm khác. Trong khi đó, Optimizely chuyển trọng tâm sang phục vụ các công ty phù hợp có hồ sơ nặng ký nhất.

Khi Optimizely tập trung vào những khách hàng có giá trị nhất họ đã thiết kế lại các sản phẩm và dịch vụ của mình để đáp ứng nhu cầu cụ thể của những khách hàng này. Optimizely đã ra mắt một sản phẩm toàn diện mới cho phép khách hàng chạy các thử nghiệm trên mã phần mềm riêng của họ, tích hợp nhiều tính năng và hoạt động hơn thay vì chỉ dừng lại ở chức năng web và truyền thông. Trong các cuộc phỏng vấn khách hàng, đội của Larson phát hiện ra rằng rào cản lớn nhất đối với sự thành công của khách hàng không phải là thiếu công cụ thử nghiệm mà là thách thức trong việc xây dựng văn hóa dựa trên dữ liệu nhiều hơn. Các doanh nghiệp nhìn thấy giá trị của thử nghiệm, nhưng họ phải loại bỏ những thói quen cũ trong việc ra quyết định. Để giải quyết nhu cầu này, Optimizely đã thành lập một bộ phận "vì sự thành công của khách hàng" mới tập trung vào các dịch vụ tư vấn nhằm giúp khách hàng doanh nghiệp trở thành những người thử nghiệm hiệu quả hơn.

Những thay đổi này đã tác động rất lớn đến các khách hàng của Optimizely. Ví dụ, Nike đã bắt đầu với vai trò là một khách hàng khi bộ phận tiếp thị của họ đang tìm kiếm giải pháp để kiểm thử trang web mà không cần thông qua bộ phận CNTT nội bộ của mình. Giờ đây, Nike bắt đầu sử dụng giải pháp toàn diện của Optimizely để chạy thử nghiệm không chỉ trên các trang web mà còn trên các ứng dụng và dịch vụ của mình như Nike Run Club. Làm việc với đội đảm bảo thành công khách hàng, Nike đã phá bỏ những hàng rào ngăn cách các ốc đảo chức năng của mình và tập hợp các đội nhóm lại với nhau để cùng tìm hiểu về thương mại điện tử và nắm rõ quy trình mua hàng của từng khách hàng. Nike thậm chí còn sử dụng Optimizely để kiểm thử ứng dụng từ các nhà cung cấp của riêng mình, đo lường ROI mỗi nhà cung cấp tạo ra và nhờ đó thúc đẩy họ làm việc toàn tâm toàn ý hơn cho Nike.

Larson cũng quyết định thẩm định lại mô hình định giá và doanh thu của Optimizely. Khi kiểm tra dữ liệu về hiệu quả hoạt động của khách hàng, ông nhận thấy có sự thiếu liên kết về mặt tài chính. Những khách hàng tốt nhất, như Wall Street Journal, đã ghi nhận mức tăng doanh thu hơn 50 triệu USD một năm nhờ sử dụng Optimizely, nhưng họ chỉ trả phí ít hơn 1% trong số đó. Không chấp sự bất hợp lý này, Optimizely bắt đầu định giá các dịch vụ của mình theo cách khác, đôi khi dựa trên sự phân chia lợi nhuận thu được từ khách hàng của họ và do đó thu về nhiều giá trị hơn cho công ty.

Việc tái tập trung và xác thực lại mô hình kinh doanh đối với những khách hàng quan trọng nhất đã mang lại kết quả vô cùng ấn tượng. Optimizely tăng quy mô trung bình của khách hàng mới từ 40.000 USD lên 200.000 USD. Họ loại bỏ những khách hàng có giá trị thấp nhất và tỷ lệ rời bỏ cao nhất. Và họ đã thành công trong việc thúc đẩy thị trường cao cấp, tập trung vào khách hàng doanh nghiệp, những người có thể mang lại cho họ sự tăng trưởng bền vững trong tương lai.

12

BƯỚC 4: QUẢN TRỊ SỰ TĂNG TRƯỞNG TRÊN QUY MÔ LỚN

QUẢN TRỊ CÔNG TY

VÌ SAO QUẢN TRỊ LẠI QUAN TRỌNG?

Đổi mới sáng tạo theo kiểu nhanh, lặp lại và lấy khách hàng làm trung tâm là khả thi đối với các doanh nghiệp lớn nhưng sẽ thất bại nếu bạn giữ nguyên cách làm việc truyền thống. Muốn có các dự án mạo hiểm sáng tạo thì trước hết phải quản trị một cách sáng tạo.

Khi BASF ra mắt phòng thí nghiệm Onono tại Sao Paulo, Braxin, sứ mệnh của nó là đẩy nhanh tốc độ đổi mới sáng tạo cho công ty hóa chất toàn cầu này thông qua việc hợp tác thật mau lẹ với các đối tác và startup. Tuy nhiên Giám đốc của Onono, Antonio Lacerda nhận được chỉ đạo là phải tuân thủ các chính sách về dữ liệu như mọi khi nhằm đảm bảo tính an toàn của toàn bộ hạ tầng đám mây của công ty. Lacerda thú nhận rằng điều đó sẽ khiến việc hợp tác với các startup mới theo phương thức nhanh và linh hoạt đi vào ngõ cụt. Vì vậy, trước khi Onono được ra mắt, anh đã huy động được nguồn vốn chính trị đáng kể nhằm có được cơ chế "sandbox" đặc thù, theo đó đội Onono được khai thác dữ liệu riêng cũng như được phân quyền để chia sẻ APIs (giao diện lập trình ứng dụng)

với các đối tác mới. Lacerda đã có thể điều chỉnh phương thức quản trị để hỗ trợ Onono, nhưng chuyển đổi số không thể chỉ dựa vào một loạt những quyết định kiểu tùy hứng cũng như nhờ cậy vào việc các cấp quản lý bên trên nương tay cho việc không tuân thủ các nguyên tắc kinh doanh. Chuyển đổi số cần những phương thức quản trị mới có thể nhân rộng và lặp lại.

Trong Bước 4 của Lộ trình Chuyển đổi số, bạn sẽ đối mặt với các thách thức về quản trị sự tăng trưởng trên quy mô lớn. Ở Bước 3, công việc của bạn là xác nhận, thích ứng và phát triển một dự án kỹ thuật số đơn lẻ. Nhiệm vụ của bạn bây giờ gắn với sự tăng trưởng của không chỉ một dự án mà của một loạt dự án mạo hiểm khác nhau phục vụ cho các ưu tiên chiến lược khác nhau. Bước 4 cũng có nghĩa là bạn phải mở rộng trọng tâm của mình để quản trị sự tăng trưởng trên quy mô toàn doanh nghiệp.

Bất kỳ doanh nghiệp đã trưởng thành nào muốn phát triển đều phải thiết kế các quy trình có thể lặp lại được cho hoạt động đổi mới sáng tạo. Nhưng việc này vô cùng phức tạp. Mỗi nhà lãnh đạo điều hành tài năng ít nhiều đều mang trong mình những thương tích của cuộc đấu tranh cho công cuộc đổi mới sáng tạo trong doanh nghiệp. Trong quá nhiều tổ chức, các dự án mới được bật đèn xanh bởi một nhà bảo trợ duy nhất ở cấp lãnh đạo điều hành. Sau khi được khởi động, các dự án lại chạy với tốc độ rùa bò và được quản lý bởi các đội nhóm thu mình trong những ốc đảo truyền thống. Việc phân bổ nguồn lực cũng ì ạch và các dự án tiềm năng phải đợi từ vài tuần tới vài tháng cho đến khi được tiếp tục phê duyệt.

Do từng dự án được bảo trợ bởi một lãnh đạo điều hành có vai vế trong tổ chức, không ai muốn ép nó dừng lại ngay cả khi triển vọng thành công của dự án rất mờ nhạt. Trong khi đó, tâm lý e ngại rủi ro khiến doanh nghiệp chỉ rót vốn cho những kết quả dễ đạt được – đó là

sự cải tiến một cách tuần tự và thường gắn với hoạt động kinh doanh cốt lõi để nhanh chóng mang lại hiệu quả đầu tư ROI, theo cách chắc chắn nhất. Lộ trình này không bao giờ dẫn đến cái gọi là chuyển đổi số. Thay vào đó, bạn cần loại hình quản trị theo đó cả những bất trắc và sự tăng trưởng ở bên trong cũng như bên ngoài mảng cốt lõi đều được chào đón và ủng hộ. Bảng 12.1 tiết lộ một vài dấu hiệu chính của sự thành công hoặc thất bại trong Bước 4 của Lộ trình Chuyển đổi số.

Bảng 12.1. Những chỉ báo cho thành công hoặc thất bại- Bước 4: Quản trị

Dấu hiệu thất bại: Quản trị	Dấu hiệu thành công: Quản trị
• Một giám đốc điều hành cấp cao cần phải tự mình phê duyệt bất kỳ sáng kiến đổi mới nào.	• Các cấu trúc đã định hình cung cấp nguồn lực và quản trị cho đổi mới sáng tạo.
• Dự án mới tiến triển chậm chạp, do các đội truyền thống dẫn dắt trong các ốc đảo chức năng.	• Dự án mới tiến triển nhanh, do các đội đa chức năng, có tính độc lập cao dẫn dắt.
• Phân bổ nguồn lực cho các dự án mới bị chậm tiến độ do chu trình lập ngân sách năm.	• Phân bổ nguồn lực diễn ra nhanh chóng thông qua việc cấp vốn lặp lại.
• Đổi mới sáng tạo chỉ được triển khai ở một vài dự án lớn, khó dừng lại một khi đã bắt đầu.	• Các dự án đổi mới sáng tạo được quản lý theo một tiến trình triển khai ổn định, nhờ đóng lại dự án một cách khôn ngoan để giải phóng nguồn lực.
• Các dự án duy nhất được ủng hộ là những đổi mới sáng tạo rủi ro thấp trong mảng kinh doanh lõi.	• Mô hình quản trị hỗ trợ các dự án với mức độ bất trắc cao hoặc thấp, nằm bên trong hoặc bên ngoài mảng hoạt động cốt lõi.

Để đảm bảo thành công, mỗi dự án cần được tạo điều kiện bằng một mô hình quản trị phù hợp. Việc này có nghĩa là phát triển không chỉ một mà một tập hợp các cấu trúc khác nhau như sự kết hợp giữa quỹ tăng tốc nội bộ, đầu tư bên ngoài, hợp tác với trường đại học và studio sáng tạo – được thiết kế nhằm quản trị các cơ hội tăng trưởng khác nhau.

ĐỘI NHÓM VÀ HỘI ĐỒNG

Để vận hành quá trình đổi mới sáng tạo theo kiểu lặp lại và dựa vào thử nghiệm trên quy mô lớn trong bất cứ tổ chức nào, chúng ta cần hai nhóm người khác nhau. Nhóm đầu tiên là các đội thực thi đổi mới sáng tạo: gồm những người thực hiện công việc đổi mới sáng tạo bằng cách trao đổi với khách hàng, xây dựng MVP có thể lặp lại, triển khai các thử nghiệm để xác thực mô hình kinh doanh và thương mại hóa thành công một dự án mới. Nhóm thứ hai là những nhà bảo trợ, cụ thể là các hội đồng đổi mới sáng tạo: những người phê duyệt dự án mới, phân bổ ngân sách, và giám sát tiến độ thực thi của các đội. Một yếu tố tiên quyết cho việc quản lý sự tăng trưởng trên quy mô lớn là hiểu được vai trò của các đội thực thi và hội đồng đổi mới sáng tạo cũng như hiểu được các quy trình quản lý mà từng nhóm nói trên cần kế tục.

ĐỘI THỰC THI ĐỔI MỚI SÁNG TẠO

Có một câu nói quen thuộc ở Silicon Valley là "lãnh đạo biểu quyết bằng số lượng nhân sự". Một cựu quản lý sản phẩm từng tiết lộ rằng các ông lớn công nghệ như Google và Meta có rất nhiều tiền để ném vào các ý tưởng mới. Nguồn lực khan hiếm nhất chính là nhân tài, yếu tố được xem như quan trọng nhất trong mô hình đội nhóm. Tại Amazon, dấu hiệu rõ ràng nhất phản ánh sự cam kết của ông chủ Jeff Bezos vào một dự án mới

nằm ở năng lực vượt trội của những nhân tài được ông rút ra từ các bộ phận kinh doanh hiện tại để cống hiến cho dự án đó.

Bất kỳ đội nhóm nào tham gia vào một dự án mới tất nhiên sẽ cần thành thạo lối tư duy và phương pháp thử nghiệm lặp lại nhưng các cá nhân xuất sắc cũng như những thực tiễn tốt nhất từ các phương pháp khởi nghiệp tinh gọn, agile, tư duy thiết kế và quản lý sản phẩm sẽ không tự mình mang lại thành công được.

Chức năng của bất kỳ đội nhóm nào nằm trong doanh nghiệp thường phụ thuộc rất nhiều vào các nguyên tắc chi phối cách nó vận hành. Nhiều độc giả hẳn đã quen thuộc với ý tưởng về loại hình đội nhóm đa chức năng cỡ nhỏ, được xem như trung tâm của thực tiễn quản trị linh hoạt (agile) và quản lý sản phẩm. Tuy nhiên kích cỡ và cấu tạo chỉ là một phần của cái tạo ra các đội nhóm hướng tới thành công. Nhờ quá trình nghiên cứu đổi mới sáng tạo tại nhiều công ty có bản năng số như Amazon và Google, và các nhà quán quân chuyển đổi số như Citibank và Walmart, Rogers đã xác định được 5 trụ cột trong quản trị đội nhóm. Nhìn chung, các đội nhóm vượt trội về năng lực sáng tạo đều hội tụ ở những thuộc tính sau:

- *Nhỏ gọn*
- *Đa chức năng*
- *Đơn luồng*
- *Tự chủ*
- *Tự chịu trách nhiệm*

HỘI ĐỒNG TĂNG TRƯỞNG

Mô hình thành công nhất để tài trợ dự án đổi mới sáng tạo trong doanh nghiệp là áp dụng cơ chế hội đồng. Trong mô hình hội đồng, một nhóm người được tập hợp

và cùng đặt lên bàn cân các dự án đổi mới sáng tạo khác nhau để đưa ra quyết định nên hay không nên đầu tư một dự án nào đó – giống như một nhóm nhà đầu tư mạo hiểm nghe các startup thuyết trình, hoặc như ban giám khảo trong một thử thách hackathon cố gắng chọn ra vài đội thắng cuộc từ hàng chục đội dự thi. Một hội đồng có thể tài trợ nhiều đội nhóm đổi mới sáng tạo khác nhau vào cùng một thời điểm. (Mô hình một nhà tài trợ duy nhất, ngược lại thường có nghĩa là "một lãnh đạo cấp điều hành bảo trợ cho chỉ một đội", khiến cho việc ngừng hỗ trợ là quyết định rất khó nuốt trôi). Tính đa dạng, đề cao tốc độ và sự linh hoạt cũng như bản chất khách quan vô tư là những yếu tố khiến mô hình hội đồng vốn dĩ phù hợp hơn để quản lý các dự án đổi mới sáng tạo theo một quá trình lặp đi lặp lại.

Các hội đồng đổi mới sáng tạo trong doanh nghiệp thường được gọi là hội đồng tăng trưởng, một thuật ngữ do Stephen Liguori tại GE đặt ra vào năm 2014 nhằm mô tả một nhóm nhỏ được giao giám sát các quyết định tài trợ hoạt động đổi mới sáng tạo nội bộ. Eric Ries, với vai trò cố vấn cho Liguori vào thời điểm đó chính là nguồn cảm hứng để thuật ngữ này được phổ biến tại Citibank, Procter & Gamble và lan tỏa ra nhiều nơi khác nữa. Ngoài ra hội đồng đổi mới sáng tạo còn các tên gọi khác như hội đồng đầu tư mạo hiểm, hội đồng tăng trưởng, nhưng dù gọi theo cách nào đi nữa thì một hội đồng đổi mới sáng tạo của doanh nghiệp luôn có 4 nhiệm vụ chủ chốt sau:

- *Bật đèn xanh cho các dự án mới*
- *Cấp vốn theo vòng lặp*
- *Cung cấp các chỉ dẫn chiến lược*
- *Kết nối và tuyên truyền*

Thành công của một hội đồng tăng trưởng phụ thuộc rất nhiều vào việc doanh nghiệp có bố trí đúng người tham gia hội đồng này không. Như một lãnh đạo

doanh nghiệp đã chia sẻ với Rogers: "Bạn không cần một đám tốt nghiệp MBA, cái bạn cần là những người có khả năng tư duy như nhà khởi nghiệp hoặc quỹ mạo hiểm". Từ quá trình quan sát cơ chế hội đồng tăng trưởng ở một loạt công ty, Rogers đề xuất tạo ra một hội đồng tăng trưởng xuất sắc, dựa trên các đặc điểm sau:

- *Nhỏ gọn*
- *Thành phần đa dạng*
- *Năng lực và tầm ảnh hưởng của các thành viên*
- *Tính gắn kết*

Thâm niên làm việc của các thành viên trong hội đồng ảnh hưởng rất lớn đến việc mọi thứ có diễn ra suôn sẻ hay không. Ít nhất một vài thành viên của hội đồng cần có đủ thâm niên thì họ mới có tầm ảnh hưởng trong tổ chức, nhưng điều đó không có nghĩa là tất cả các thành viên đều cần phải như vậy vì thâm niên luôn đi liền với việc thiếu thời gian tham dự các cuộc họp của hội đồng.

Xác định ai hoặc cấp nào có quyền ra quyết định là điều kiện tiên quyết để hội đồng làm việc hiệu quả với các đội vận hành dưới sự giám sát của nó. Chúng ta có thể tư duy về vai trò của các đội và hội đồng như vai trò của các startup độc lập và những nhà đầu tư mạo hiểm. Mỗi phía cần có thẩm quyền được xác định rõ ràng ngay từ đầu:

- *Quyền ra quyết định của đội*: Đội nhóm đổi mới sáng tạo, giống như một startup, được tự chủ cao, có nghĩa là có quyền kiểm soát toàn bộ dự án của nó giữa các mốc tài trợ ngân sách. Mặc dù hội đồng tăng trưởng có thể cung cấp đầu vào và đưa ra lời khuyên nhưng đội vẫn nắm quyền ra quyết định về khách hàng cần bám đuổi, MVP cần phát triển cũng như loại thử nghiệm cần tiến hành.
- *Quyền ra quyết định của hội đồng*: Hội đồng đổi mới sáng tạo, giống như một quỹ đầu tư mạo hiểm, có

toàn quyền rót vốn cho mỗi đội trong danh mục đầu tư của nó. Quyết định của hội đồng cần được đưa ra sau khi đã tiến hành các cuộc thảo luận cởi mở và sôi nổi với đội nhóm đổi mới sáng tạo và quyền ra quyết định vẫn phải thuộc về hội đồng. Những lãnh đạo điều hành cấp cao khác, bao gồm CEO có thể đưa ra lời khuyên và cung cấp đầu vào cho dự án, nhưng họ không có quyền biểu quyết hoặc gạt bỏ quyết định đầu tư của hội đồng.

CẤP VỐN QUA CÁC VÒNG LẶP

Quá trình quan trọng tiếp theo trong quản lý đổi mới sáng tạo là cấp vốn qua các vòng lặp, theo đó hội đồng tăng trưởng phân bổ nguồn lực cho các dự án tăng trưởng sau khi chúng đã được duyệt triển khai. Cấp vốn qua các vòng lặp được thiết kế theo cách thức cực kỳ linh hoạt và điều chỉnh theo kết quả xác thực thị trường. Để tìm hiểu cách cấp vốn như vậy trên quy mô lớn ở một doanh nghiệp, bạn cần xem xét khía cạnh đầu tư trong bối cảnh bất trắc, vai trò của quá trình học hỏi và sự khác nhau giữa hình thức cấp vốn theo vòng lặp và lập ngân sách kiểu truyền thống.

Thực tiễn cấp vốn theo vòng lặp cho các dự án tăng trưởng bắt nguồn từ chính cách làm của các quỹ đầu tư mạo hiểm (VC) khi rót vốn vào startup.

Bất kỳ quá trình cấp vốn theo vòng lặp nào cũng cần rất linh hoạt. Các hội đồng cần sẵn sàng mở rộng và tăng tốc đầu tư cho bất kỳ dự án kinh doanh nào tự nó chứng minh được tính khả thi trên thị trường. Nếu một đội hoàn thành các lượt thử nghiệm với kết quả thu được rất tích cực thì nó hoàn toàn có thể yêu cầu được gặp hội đồng tăng trưởng sớm hơn để được xem xét cấp ngân sách bổ sung và đẩy nhanh tốc độ triển khai. Để một hội đồng có thể phản ứng linh hoạt

với tình hình thực tế, nó sẽ cần được bố trí trước một lượng tài nguyên đủ lớn (ví dụ cấp đủ cho cả năm). Hội đồng sau đó có thể phân bổ tài nguyên một cách thận trọng cho các dự án trong một danh mục được xác định trước. Trong danh mục đó, chỉ nên sắp xếp để cuộc đua gọi vốn diễn ra giữa các dự án "ngang cơ" nhau, ví dụ chỉ những dự án rủi ro cao trong cùng một đơn vị kinh doanh nào đó, hoặc chỉ những dự án bên ngoài mảng kinh doanh cốt lõi. (Chúng ta sẽ tiếp tục tìm hiểu các ví dụ về nguồn tài nguyên nói trên trong chương này). Bố trí vốn cho cả danh mục đầu tư trước, sau đó mới phân bổ vốn cho từng dự án.

Vào một thời điểm nào đó, khi quy mô của dự án tăng lên, nguồn ngân sách tài trợ và cả người ra quyết định tài trợ cho dự án cũng có thể thay đổi. Trong các ngành công nghiệp với sản phẩm vật lý phức tạp, vốn thường được bơm thêm khi một đội chuyển từ việc thử nghiệm bằng các MVP dạng minh họa sang MVP dạng chức năng đòi hỏi chi phí lớn hơn nhiều. Tại Air Liquide, điều này xảy ra bất cứ khi nào một đội chuyển từ việc thiết lập các khung sườn thể hiện ý tưởng sản phẩm sang xây dựng một sản phẩm công nghiệp vận hành được với dữ liệu thực. "Không cần phải tiêu tốn nhiều tiền làm gì, chỉ cần ít hơn 100 ngàn USD là đủ để tạo ra một phiên bản thử nghiệm", hãy nghe Olivier Delabroy, Phó Chủ tịch phụ trách marketing tại Airgas, một công ty con thuộc sở hữu của Air Liquide Company giải thích. Tại Air Liquide, nguồn ngân sách đã thay đổi từ loại quỹ vận hành dưới sự giám sát của Giám đốc kỹ thuật số sang loại quỹ đầu tư mạo hiểm nội bộ được giải ngân bởi một hội đồng đổi mới sáng tạo.

Bất kỳ dự án thành công quy mô lớn nào trong doanh nghiệp cũng nhiều khả năng là thành quả của quá trình cấp vốn bởi một hội đồng đổi mới sáng tạo nào đó. Nếu sau một vài năm triển khai, một dự án đang tiến triển

mạnh mẽ cần được đầu tư 100 triệu USD để chạm tới cấp độ phát triển tiếp theo của nó, nhiều khả năng khoản đầu tư lớn đó sẽ cần được trực tiếp phê duyệt bởi ban lãnh đạo điều hành của công ty. Tương tự, đội ngũ lãnh đạo cấp cao có thể can thiệp và gây ảnh hưởng lên bất kỳ quyết định đầu tư nào, ví dụ biến một phần vốn góp khiêm tốn trong một startup nào đó thành một thương vụ đình đám mua lại ngay toàn bộ startup này.

ĐÓNG LẠI DỰ ÁN MỘT CÁCH KHÔN NGOAN

Tất nhiên, không phải mọi phiên đánh giá đều sẽ dẫn tới quyết định tiếp tục rót vốn cho một dự án mạo hiểm. Một trong những vấn đề cố hữu làm điêu đứng hoạt động đổi mới sáng tạo của doanh nghiệp là chúng ta thường học cách ấn nút khởi động dự án mới nhưng lại quên học cách bấm nút dừng. Để đổi mới sáng tạo mang lại kết quả, các doanh nghiệp phải sẵn sàng rút phích cắm đối với những dự án được chứng minh là không thành công hoặc đứt mạch kết nối với chiến lược của doanh nghiệp. Stephen Dunbar-Johnson, Chủ tịch Công ty The New York Times, nói điều tương tự: "Bắt đầu một dự án mới dễ bao nhiêu thì chấm dứt dự án đó lại khó bấy nhiêu!".

Đóng lại dự án một cách khôn ngoan – tức là có hệ thống và thường xuyên – cũng là một nhiệm vụ quan trọng không kém của các hội đồng tăng trưởng. Mỗi khi một hội đồng nhóm họp cho một phiên đánh giá cấp vốn theo vòng lặp, câu hỏi cần đặt ra là: "Chúng ta nên tiếp tục cấp vốn cho dự án hay dừng nó lại? Bất kể là quyết định nào được đưa ra, nó cũng phải lấy dữ liệu làm căn cứ. Bảng 12.2 chỉ ra những kết quả thử nghiệm phổ biến tại mỗi giai đoạn xác thực, phản ánh dự án đang gặp một vấn đề rắc rối nghiêm trọng nào đó. Bất cứ kết quả nào được liệt kê trong bảng 12.2 cũng là một tín hiệu rõ ràng cho việc nên chuyển sang phương án dự phòng (thay đổi hoàn toàn hướng đi) hoặc kết thúc dự án để giải phóng các nguồn lực.

Bảng 12.2. Dấu hiệu để đóng một dự án tại mỗi giai đoạn xác thực

Giai đoạn xác thực	Dấu hiệu chung để chuyển hướng hoặc đóng lại dự án
1. Xác thực vấn đề	• *Không tìm được vấn đề:* Bạn không thể xác định được một vấn đề của khách hàng mà bạn đang giải quyết (bạn có sẵn một giải pháp ngay cả khi bạn vẫn đang tìm kiếm một vấn đề). • *Ưu tiên thấp:* Khách hàng nhận ra vấn đề, nhưng nó không nằm trong danh sách 5 ưu tiên quan trọng nhất của họ. • *Vấn đề đã được giải quyết:* Khách hàng hài lòng với các giải pháp hiện tại cho vấn đề của họ.
2. Xác thực giải pháp	• *Không có nhu cầu cấp thiết:* Bạn nghe thấy những lời khen có tính chất khích lệ cho giải pháp của mình ("nghe hay đấy") nhưng rốt cuộc không ai đăng ký, sử dụng hay mua giải pháp của bạn. • *Không có tính năng tuyệt vời:* Chẳng có lợi ích nào bạn giới thiệu đủ khiến cho khách hàng thay đổi hành vi của họ. • *Không có lợi thế cạnh tranh:* Khách hàng không thấy thuyết phục khi phải chọn giải pháp của bạn thay cho các giải pháp hiện hữu.

Giai đoạn xác thực	Dấu hiệu chung để chuyển hướng hoặc đóng lại dự án
3. Xác thực sản phẩm	• *Mức độ sử dụng ít:* Khách hàng không sử dụng sau khi họ được cung cấp giải pháp hoặc ngừng sử dụng sau giai đoạn dùng thử. • *Quá phiền hà:* Bạn không có lộ trình rõ ràng cho việc cung cấp giải pháp mà khách hàng sẽ sử dụng (ví dụ công nghệ chưa sẵn sàng, quy định không cho phép hoặc bạn thiếu bản quyền thiết yếu). • *Quá dễ dàng:* Giải pháp của bạn tốt đấy, nhưng đối thủ cạnh tranh có thể dễ dàng bắt chước hoặc thậm chí làm tốt hơn bạn.
4. Xác thực kinh doanh	• *Không thu nhận được giá trị:* Khách hàng thích đề xuất sản phẩm của bạn nhưng họ không trả tiền mua sản phẩm, và bạn không tìm được luồng giá trị nào khác cho doanh nghiệp mình. • *Không tạo được lợi nhuận:* Bạn thu nhận được giá trị, nhưng các loại chi phí quá lớn và không thể hạ thấp để đạt điểm hòa vốn khi tăng quy mô kinh doanh. • *Miếng bánh quá nhỏ:* Lợi nhuận lớn nhất mà nó có thể tạo ra cũng không đủ hấp dẫn để tổ chức của bạn tiếp tục dồn mọi nguồn lực cho nó.

Một khi bạn biến việc đóng lại dự án mạo hiểm trở thành một thói quen trong công việc thì chấm dứt bất kỳ dự án nào cũng là điều dễ dàng. Bất kỳ hội đồng đổi mới sáng tạo nào muốn tạo ra sự khác biệt lớn cũng phải lên lịch làm việc thường xuyên nhằm tiến hành đánh giá công tác cấp vốn cho các dự án mạo hiểm.

Để quản lý tiến trình triển khai dự án của mình, bạn sẽ cần theo dõi *tỷ lệ thất bại* ở các giai đoạn khác nhau của dự án. Tuy nhiên, nếu muốn cải thiện kết quả, bạn nên tập trung vào việc đo lường *chất lượng* của những thất bại. Cứ 6 tháng sau mỗi lần đóng lại một dự án nào đó, hãy tổ chức một phiên họp đánh giá và áp dụng bài test gồm 4 phần nhằm kiểm tra xem thất bại có đạt tiêu chí khôn ngoan không:

- Bạn có thất bại sớm và tốn kém ít chi phí nhất không?
- Bạn có học được gì từ thất bại không?
- Bạn có vận dụng được các bài học vào chiến lược của mình không?
- Bạn có chia sẻ các bài học với những người khác không?

Các nỗ lực đổi mới sáng tạo tuyệt vời nhất là loại nỗ lực tập trung vào việc theo dõi và đánh giá thất bại dựa vào 4 tiêu chí nói trên và những thất bại có ích nhất cần được ghi nhận (thậm chí là được khen thưởng) nhằm chỉ ra cho mọi người thấy cách ứng xử khôn ngoan với thất bại.

Nếu việc đóng lại các dự án diễn ra suôn sẻ, bạn sẽ nhanh chóng nhận ra rằng tinh thần tự nguyện dần hình thành ở các đội triển khai dự án. Thực vậy, khi các đội thực sự tập trung vào việc học hỏi qua quá trình xác thực, họ sẽ thường chủ động đề xuất với hội đồng tạo

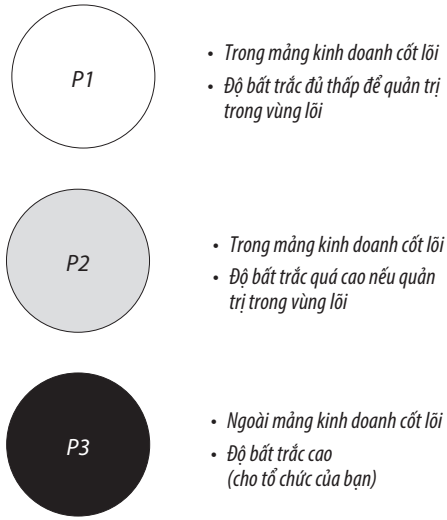
điều kiện cho dự án của mình được đóng lại, theo kiểu: "Đây là những bài học chúng tôi đã thu về và đây là lý do vì sao chúng tôi đề nghị đóng lại dự án vào thời điểm này." Đó chính là những gì đã quan sát được tại GE Oil and Gas khi cơ chế hội đồng được thiết lập. Tương tự tại Citibank, nhân viên báo cáo cho hội đồng D10X thế này: "Với tâm trạng vô cùng chán nản, nhưng vẫn đủ tỉnh táo, tôi đề nghị hội đồng giúp tôi đóng lại dự án của mình vì đây là những gì tôi học được khi bước ra khỏi công ty và gặp gỡ khách hàng thực... Họ thực sự không cần sản phẩm này." Chính những nhân viên đó sau này sẽ gặp lại hội đồng đổi mới sáng tạo với một ý tưởng mạo hiểm khác. Và đó hoàn toàn có thể là một cái gì đó đột phá tiếp theo của bạn.

BA CON ĐƯỜNG TĂNG TRƯỞNG

Nhiều nhà lãnh đạo cảm thấy thoải mái khi chỉ tập trung vào các sáng kiến đổi mới có mức độ bất trắc thấp và có mối quan hệ hữu cơ với hoạt động kinh doanh cốt lõi của họ. Tuy nhiên, sự tập trung quá hạn hẹp đó sẽ đóng sập mọi cánh cửa có thể mở ra nhiều cơ hội tăng trưởng quan trọng nhất trong kỷ nguyên số. Để thành công trong chuyển đổi số, bất kỳ doanh nghiệp nào cũng cần có khả năng quản trị các dự án đổi mới sáng tạo có mức độ bất trắc khác nhau cũng như kết nối chặt chẽ hoặc lỏng lẻo với vùng cốt lõi của doanh nghiệp.

BA CON ĐƯỜNG ĐƯỢC XÁC ĐỊNH

Hãy tìm hiểu một cách tỉ mỉ lần lượt ba con đường tăng trưởng này để đảm bảo chúng ta có thể điều chỉnh phương thức quản trị nhằm mở rộng quy mô triển khai cho các dự án trên từng con đường. (Xem hình 12.1)



Hình 12.1. Ba con đường tăng trưởng

DỰ ÁN THEO CON ĐƯỜNG THỨ NHẤT

Các dự án theo con đường thứ nhất (P1) là những sáng kiến đổi mới nằm ngay bên trong hoạt động kinh doanh cốt lõi của bạn – tức là chúng nhằm cải thiện hoặc giải quyết một vấn đề cho một ngành kinh doanh hiện tại hoặc một phòng ban hiện tại. Thêm vào đó, tính ổn định cao vốn có của các dự án P1 cho phép chúng được quản lý hiệu quả với các chức năng và đơn vị kinh doanh hiện tại (ví dụ marketing, nhân sự, tài chính).

Đổi mới sáng tạo theo con đường P1 có khuynh hướng giải quyết một vấn đề đã biết, sử dụng các thước đo dễ đạt đồng thuận để đánh giá kết quả và dựa vào các giải pháp kỹ thuật đã chín muồi. Các dự án này là khả thi để triển khai bằng những kỹ năng và công cụ mà tổ chức hoặc đối tác của bạn đang sở hữu.

Còn nữa, những dự án đổi mới sáng tạo rất rõ ràng này có thể cung cấp nhiều giá trị hữu hình cho doanh nghiệp bạn, ngay cả khi chúng chỉ giúp giải quyết một vấn đề đã biết hoặc tạo tiền đề để bạn theo kịp đối thủ cạnh tranh tương đồng của mình.

Trong khi các dự án P1 không có mục đích tạo ra những sáng tạo đột phá khiến cả thung lũng Silicon phải ngưỡng mộ, chúng là yếu tố then chốt cho sự tăng trưởng lành mạnh trong bất kỳ doanh nghiệp đã trưởng thành nào. Ngay cả những siêu cường kỹ thuật số như Google, Amazon, Alibaba cũng không phải ngoại lệ.

DỰ ÁN THEO CON ĐƯỜNG THỨ 2

Các dự án theo con đường thứ 2 (P2) cũng liên quan đến đổi mới sáng tạo trong mảng kinh doanh cốt lõi của bạn, nhưng chúng tiềm ẩn quá nhiều biến số khó lường khiến việc quản lý chúng hiệu quả trong phạm vi các đơn vị kinh doanh là một thách thức đáng kể. Đổi mới sáng tạo theo con đường P2 có thể dẫn tới những thay đổi về trải nghiệm khách hàng, tuyên bố giá trị của bạn hoặc mô hình triển khai cho hoạt động kinh doanh hiện tại của bạn.

Trong một dự án P2, thường khó xác định một cách rõ ràng cái bạn cần phát triển, khả năng khách hàng chấp nhận nó, cách nó tạo ra hiệu quả tài chính hoặc liệu tổ chức của bạn có thể triển khai nó hay không?

Các dự án P2 đóng vai trò quan trọng đối với sự tăng trưởng bền vững của bất kỳ doanh nghiệp đã trưởng thành nào trong một môi trường đang thay đổi nhanh chóng. Mỗi dự án P2 nhắm vào một vấn đề hoặc một cơ hội liên quan trực tiếp đến hoạt động kinh doanh cốt lõi của bạn. Tuy nhiên, mỗi dự án lại yêu cầu

quá trình xác thực, tạo mẫu và khám phá liên tục trước khi nó có thể tạo ra một giải pháp được khách hàng chấp nhận và tổ chức của bạn có thể sinh lời từ nó.

DỰ ÁN THEO CON ĐƯỜNG THỨ 3

Các dự án theo con đường thứ 3 (P3) liên quan đến các cơ hội cải cách không gắn với hoạt động kinh doanh cốt lõi hiện tại của doanh nghiệp bạn. Chúng thường phục vụ các khách hàng mới, áp dụng một mô hình doanh thu mới hoặc sử dụng một cơ cấu chi phí khác so với hoạt động kinh doanh hiện tại của bạn.

Dự án P3 có thể cạnh tranh với các dự án ở vùng lõi, trực tiếp đe dọa hoặc thậm chí là nuốt chửng mảng cốt lõi. Hoặc chúng có thể mở ra những cơ hội kinh doanh trong một ngành hoàn toàn mới, phục vụ các khách hàng hoàn toàn mới. Dự án P3 cũng dẫn đến sự không chắc chắn và gây khó khăn cho công tác quản trị do thiếu tính kết nối với những hoạt động thông thường của bạn. Tuy nhiên, không thể xem nhẹ nỗ lực đổi mới sáng tạo theo con đường thứ 3. Mọi doanh nghiệp thực sự thành công trong kỷ nguyên số đều đã theo đuổi các dự án P3 bằng một tư duy vượt ra khỏi khuôn khổ trong cách định nghĩa về sản phẩm, cơ sở khách hàng hoặc ngành công nghiệp.

Hãy nhớ lại trường hợp của Amazon Web Services (AWS), một dự án rất đột phá kiểu P3 điển hình. Khi AWS bắt đầu được triển khai, Amazon chỉ là một doanh nghiệp bán lẻ tiêu dùng thuần túy. Dịch vụ điện toán đám mây B2B tân tiến được xem như một mô hình kinh doanh cách tân một cách triệt để, với nhóm khách hàng, mô hình doanh thu và quá trình bán hàng hoàn toàn khác biệt. Theo thời gian, AWS đã phát triển trở thành nguồn tạo lợi nhuận lớn nhất cho toàn công ty.

CẤU TRÚC TỔ CHỨC CHO ĐỔI MỚI SÁNG TẠO

Quá nhiều tổ chức bắt đầu quá trình đổi mới sáng tạo mà không có nguồn tài nguyên tại chỗ và sự quản trị phù hợp giúp triển khai các ý tưởng trên quy mô lớn. Họ phê duyệt các dự án mới hoặc tổ chức cuộc thi Hackathon mà thiếu đi cơ cấu hỗ trợ để tiếp tục phát triển dựa vào những ý tưởng mà họ tạo ra. Nhằm thúc đẩy tăng trưởng trên quy mô lớn nhờ đổi mới sáng tạo, doanh nghiệp cần thiết lập cấu trúc giúp tập hợp các đội nhóm và hội đồng đổi mới sáng tạo, đồng thời cung cấp cho họ các nguồn lực và sự quản trị cần thiết để thành công.

Theo Rogers, một cấu trúc đổi mới sáng tạo là một nguồn tập hợp gồm ngân sách và tài năng cho đổi mới sáng tạo với sự bảo trợ và các quy tắc quản trị được xác định. Nguồn tài nguyên chuyên biệt này, thường được phân bổ từ trước, cho phép một hội đồng tăng trưởng cấp vốn theo vòng lặp cho một danh mục gồm các dự án P2 hoặc P3 – đóng lại vài dự án và tăng tốc đầu tư vài dự án khác – mà không cần thiết phải ngay lập tức "ấn nút tạm dừng" nhằm tìm kiếm ngân sách hoặc nhân sự cho các đội nhóm vận hành dưới sự giám sát của nó.

Một cấu trúc đổi mới sáng tạo là nơi các dự án P2 và P3 được triển khai vào thực tế ngay bên trong một tổ chức (Các dự án P1 được quản lý ngay ở vùng lõi vì vậy chúng không cần một cấu trúc quản lý riêng). Cấu trúc đổi mới sáng tạo được biết đến dưới nhiều hình thức và cả tên gọi khác nhau, trong đó phổ biến nhất là:

- *Tăng tốc kỹ thuật số*: Còn được gọi là trung tâm xuất sắc hoặc nhà máy số, những cơ cấu loại này được thiết lập để thúc đẩy việc phát triển các sáng kiến đổi mới ngay bên trong hoạt động cốt lõi của doanh nghiệp.

- *Phòng thí nghiệm đổi mới*: Còn được gọi là studio sáng tạo, những cấu trúc này tập trung vào việc tung ra các dự án mạo hiểm mới bên ngoài hoạt động kinh doanh cốt lõi của doanh nghiệp. Các đội được trao quyền tự chủ để vận hành nhanh và độc lập nhất có thể.
- *Các thách thức đổi mới sáng tạo*: Thường được gọi là cuộc thi Hackathon, những cuộc thi này tìm kiếm ý tưởng từ một nguồn ứng viên đông đảo là người tham gia, những người có thể tiếp cận với tập dữ liệu hoặc kho công cụ dùng chung.
- *Vườn ươm khởi nghiệp*: Còn gọi là quỹ tăng tốc khởi nghiệp, loại hình này tập trung vào việc hợp tác và phát triển các startup bên ngoài phù hợp với chiến lược của công ty. Đầu tư trực tiếp có thể diễn ra, nhưng trọng tâm vẫn là sự hợp tác.
- *Vốn đầu tư mạo hiểm doanh nghiệp*: Là một dạng quỹ đầu tư mạo hiểm trong doanh nghiệp, chuyên rót tiền vào các startup bên ngoài, quản lý một danh mục đầu tư theo thời gian và đổi lấy cổ phần, giống như cách làm của các quỹ đầu tư mạo hiểm VC truyền thống.
- *Các đội sáp nhập M&A*: Đây là một phần không thể thiếu trong chiến lược số của nhiều doanh nghiệp nơi việc mua lại công ty có thể mang đến các mô hình kinh doanh số mới cũng như tạo cơ hội thâu tóm đội ngũ nhân tài số mới.

Như những ví dụ này chỉ ra, một cấu trúc đổi mới sáng tạo có thể được đặt bên trong (chỉ sử dụng nhân viên của công ty) hoặc bên ngoài tổ chức (thông qua hợp tác, mua lại, hoặc đầu tư vào startup bên ngoài), hay theo kiểu hỗn hợp để những nỗ lực bên trong có thể cộng hưởng với các đối tác và sự hỗ trợ từ bên ngoài.

13

BƯỚC 5: PHÁT TRIỂN CÔNG NGHỆ, NHÂN TÀI VÀ VĂN HÓA

NĂNG LỰC

LÝ DO NĂNG LỰC LÀ YẾU TỐ QUAN TRỌNG

Trong mọi ngành công nghiệp, các năng lực giúp xác định một doanh nghiệp vĩ đại đang thay đổi. Với bất kỳ doanh nghiệp nào trên tiến trình chuyển đổi số của mình, những năng lực giúp phân biệt người dẫn đầu trong tương lai so với kẻ bám đuổi bao gồm: công nghệ mới, tập hợp kỹ năng mới và tư duy văn hóa mới. Chúng ta có thể thấy các loại hình năng lực khác nhau này tương hỗ qua lại với nhau trong một mô hình tổ chức kiểu mô-đun. Kiến trúc mô-đun đã trở thành một xu hướng chủ chốt của lĩnh vực CNTT trong suốt kỷ nguyên số. Phần mềm của nó được tạo thành từ các đoạn mã độc lập, kết hợp với nhau một cách lỏng lẻo được gọi là microservices (vi dịch vụ). Mỗi phần hoạt động như một khối cấu thành độc lập, thực hiện chức năng riêng biệt và có thể được cập nhật mà không khiến phần còn lại của hệ thống gặp rủi ro. Điều này mang lại các lợi ích kỹ thuật về tính bền bỉ cũng như khả năng mở rộng cho hệ thống. Nhưng tác động lớn nhất

của kiến trúc mô-đun lại nằm ở cách chính nó gây ảnh hưởng lên tổ chức. Bằng việc tổ chức hoạt động vận hành của một doanh nghiệp thành những cấu phần riêng lẻ, kiến trúc mô-đun cho phép các đội nhóm hoạt động độc lập hơn nhiều.

Khi những công ty giống như Walmart chuyển sang các hệ thống CNTT được mô-đun hóa, họ đã chuyển đổi tổ chức thành các đội nhóm độc lập có khả năng đổi mới nhanh hơn rất nhiều. Nghiên cứu của Mark J. Greeven, Howard Yu và Jialu Shan đã chỉ ra những lợi ích rộng rãi của kiến trúc mô-đun trong việc giảm tính phức tạp của tổ chức. Trong một tổ chức thiết lập theo mô-đun, việc xin trợ giúp từ một phòng ban khác khi bạn có nhu cầu trong công việc đã trở thành quá trình tự phục vụ (self-service). Haier, một nhà sản xuất thiết bị điện tử gia dụng, từ tủ lạnh và máy giặt đến tivi cung cấp một ví dụ thuyết phục nhất về xu thế này. Tận dụng lợi thế của kiến trúc mô-đun, Haier đã tổ chức lại toàn bộ công ty của mình thành 4.000 doanh nghiệp siêu nhỏ (ME) từ 10 đến 15 người. Một số ME cung cấp sản phẩm cuối cùng cho người tiêu dùng; số khác cung cấp các dịch vụ nội bộ như nhân sự, thiết kế sản phẩm hoặc sản xuất cho các ME khác. Mỗi đơn vị hoạt động với tính độc lập và sự tự chủ cao, việc điều phối giữa các đơn vị được quản lý thông qua một nền tảng điện toán đám mây nội bộ. Văn hóa của Haier cũng phù hợp với mô hình tổ chức mới này: đó là từ dưới lên, chấp nhận rủi ro và hợp tác, với mỗi nhóm nhận thức rõ ràng về tinh thần làm chủ trong công việc của mình.

Tại bước thứ năm của Lộ trình chuyển đổi số, mục tiêu là phát triển sự kết hợp đúng đắn giữa công nghệ, năng lực và văn hóa để hỗ trợ quỹ đạo tăng trưởng kỹ thuật số của doanh nghiệp. Thách thức đối với Volkswagen, Haier hay bất kỳ doanh nghiệp lâu đời nào khác là đảm

bảo rằng năng lực mà nó đang sở hữu phù hợp với tham vọng của chiến lược số mà nó theo đuổi.

Câu hỏi đặt ra là tại sao không bắt đầu lộ trình chuyển đổi số bằng việc phát triển năng lực? Nhiều chuyên gia tư vấn đề xuất chương trình chuyển đổi số cần tập trung trước tiên vào việc xây dựng năng lực: chẳng hạn như chuyển đổi đám mây, thiết lập mô hình quản trị dữ liệu và tuyển dụng đội ngũ kỹ sư. *Nhưng xây dựng năng lực không phải là một chiến lược!* Sự thật là không có mô hình tổ chức kỹ thuật số kiểu mẫu và không có bản thiết kế phổ quát chỉ ra các năng lực mà mọi doanh nghiệp sẽ cần. Chỉ khi có một tầm nhìn rõ ràng cho tương lai và đã bắt đầu theo đuổi các dự án kỹ thuật số đầu tiên, thì doanh nghiệp mới có câu trả lời rõ ràng về loại năng lực quan trọng nhất mà nó cần phải ưu tiên phát triển trước.

Phát triển năng lực kỹ thuật số có thể là nhiệm vụ khó khăn, lâu dài và tốn kém nhất trong bất kỳ quá trình chuyển đổi nào. Nhưng đầu tư là điều cần thiết. Không có nó, tiến trình chuyển đổi số sẽ bị cản trở bởi phần mềm không linh hoạt, bộ dữ liệu không đầy đủ và các hệ thống không thể tương tác với nhau hoặc với các đối tác. Đội ngũ nhân sự trong tổ chức sẽ không có các kỹ năng cần thiết để xây dựng và phát triển các dự án kỹ thuật số. Các đội nhóm sẽ bị kìm hãm bởi hệ văn hóa cứng nhắc thay vì linh hoạt; im lặng thay vì hợp tác; và do dự thay vì tự tin chấp nhận rủi ro. Nếu những hạn chế này không được giải quyết, mọi cải cách kỹ thuật số mà bạn theo đuổi sẽ khó tạo ra tác động. Xây dựng năng lực kỹ thuật số phù hợp cho doanh nghiệp không hề dễ dàng, nhưng đó là cách duy nhất để quá trình chuyển đổi tạo ra sự thay đổi thực sự trong dài hạn. Bảng 13.1 cung cấp một số dấu hiệu về sự thành công và thất bại trong Bước 5 của Lộ trình chuyển đổi số.

Bảng 13.1. Những chỉ báo cho thành công hoặc thất bại - Bước 5: Năng lực

Dấu hiệu thất bại: ***Năng lực***	**Dấu hiệu thành công:** ***Năng lực***
• Hệ thống CNTT cứng nhắc làm tăng thêm các ốc đảo và hạn chế sự phối hợp giữa các bộ phận.	• Hệ thống CNTT theo kiểu mô-đun tích hợp xuyên suốt tổ chức và tích hợp với đối tác bên ngoài.
• Dữ liệu mâu thuẫn, không đầy đủ và các nhà quản lý không tiếp cận được theo thời gian thực.	• Dữ liệu cung cấp một nguồn sự thật duy nhất cho các nhà quản lý trong toàn công ty.
• Quản trị CNTT tập trung hóa gây ra các nút thắt cho các dự án mới.	• Quản trị CNTT cung cấp khả năng giám sát trong khi vẫn trao quyền đổi mới sáng tạo cho bộ phận kinh doanh.
• Nhân viên thiếu kỹ năng số, vì thế các dự án số cần thuê ngoài.	• Nhân viên có thể tự xây dựng và lặp lại giải pháp kỹ thuật số.
• Một văn hóa từ trên xuống và thói quan liêu khiến môi trường làm việc trở nên ngột ngạt, tạo sức ỳ và gieo mầm mống cho thói chỉ trích trong mỗi nhân viên.	• Một văn hóa và quy trình trao quyền, tạo điều kiện cho nhân viên để thúc đẩy sự thay đổi từ dưới lên.

CÔNG NGHỆ

Năng lực công nghệ phù hợp đóng vai trò quan trọng trong bất kỳ chiến lược kỹ thuật số nào, nhưng nhiều doanh nghiệp truyền thống đang bị tụt hậu bởi chính những hạn chế của mình liên quan đến năng lực công nghệ. Một số biểu hiện như phần mềm chậm thích

ứng, dữ liệu không thể truy cập trong thời gian thực, hình thành các vách ngăn công nghệ như là hệ quả của sự chia cắt về mặt tổ chức giữa các bộ phận chức năng, và nhiều hệ thống không khớp nối liền mạch với nhau cũng như với đối tác bên ngoài. Khi theo đuổi chiến lược kỹ thuật số, bạn cần phối hợp chặt chẽ với Giám đốc Công nghệ thông tin (CIO) của mình để đánh giá những năng lực công nghệ hiện tại của doanh nghiệp, đồng thời xác định được những khoảng trống trọng yếu nhất. Cụ thể, Rogers cho rằng có 3 lĩnh vực chủ chốt sau cần được đánh giá bởi các tổ chức, đó là: hạ tầng công nghệ thông tin (CNTT), tài sản dữ liệu, và quản trị dữ liệu cũng như công nghệ.

HẠ TẦNG CNTT

Bất cứ tổ chức nào cũng cần liên tục đánh giá hạ tầng công nghệ của mình để xác định các năng lực cần sở hữu nhằm hỗ trợ chiến lược phát triển của tổ chức trong tương lai. Ví dụ như các quyết định về điện toán đám mây: sử dụng mô hình đám mây công cộng, đám mây riêng hay mô hình đám mây lai hoặc các giải pháp tại chỗ (on-premise) để đáp ứng nhu cầu của doanh nghiệp. Điều này bao gồm kiến trúc hệ thống, chẳng hạn như vi dịch vụ và giao diện lập trình ứng dụng (API) giúp kết nối với các bộ phận khác nhau trong doanh nghiệp cũng như với các đối tác bên ngoài. Lưu trữ dữ liệu, sử dụng các mô hình như hồ dữ liệu hoặc kho dữ liệu, đóng vai trò cực kỳ quan trọng trong quản trị dữ liệu để các tổ chức khai thác và truy xuất dữ liệu hiệu quả. Phần mềm chạy bên dưới các quy trình nghiệp vụ cốt lõi như quy trình định giá và quản lý tồn kho đối với nhà bán lẻ, quy trình quản lý nội dung và thuê bao đối với một nhà xuất bản, hay quy trình phân tích khách hàng đối với hầu hết các doanh nghiệp cũng rất quan trọng.

Có hạ tầng CNTT phù hợp, đáp ứng những nhu cầu cụ thể của bạn là điều tiên quyết để quá trình chuyển đổi số trong doanh nghiệp bạn thành công.

Lấy ví dụ về Ngân hàng Thương mại Quốc gia (NCB). Chiến lược của NCB nhằm trở thành ngân hàng kỹ thuật số hàng đầu tại Ả Rập Xê Út là xây dựng trải nghiệm ngân hàng di động tốt nhất và giảm tỷ lệ khách hàng cần giao dịch trực tiếp tại quầy, từ đó thúc đẩy việc mở rộng sang các thị trường nơi người dân chưa được tiếp cận dịch vụ ngân hàng. Trở ngại lớn nhất đối với chiến lược này là một hệ thống CNTT già cỗi, vận hành dựa trên 160 hệ thống khác nhau với mạng lưới tích hợp rất phức tạp. Rất nhiều nút trong mạng lưới tích hợp này đã gặp sự cố nghiêm trọng và đội ngũ nhân sự ở bộ phận nghiệp vụ của ngân hàng được yêu cầu can thiệp ngay lập tức để khắc phục. Sau nhiều năm nỗ lực, NCB đã tái thiết lại hệ thống công nghệ ngân hàng lõi trong một kiến trúc hiện đại cấu thành bởi chỉ mười lăm hệ thống hỗ trợ liền mạch các nghiệp vụ kỹ thuật số. Kết quả đạt được là trải nghiệm khách hàng đáng tin cậy và vượt trội giúp NCB dẫn đầu quốc gia về ứng dụng ngân hàng số. Khách hàng đã chuyển 98% giao dịch của họ sang hình thức tự phục vụ bằng kỹ thuật số, nhờ đó thúc đẩy tăng trưởng doanh thu và tiết kiệm chi phí đáng kể cho ngân hàng.

NỢ KỸ THUẬT

Câu chuyện của NCB là minh chứng rõ nét cho khái niệm nợ kỹ thuật. Đó là bất cứ khoản chi phí nào mà doanh nghiệp phải trả trong tương lai do sự lạc hậu của công nghệ. Thuật ngữ này áp dụng cho cả phần mềm và phần cứng, nó có thể bao gồm nhiều thứ từ mã HTML chất lượng thấp làm chậm trang web cho đến những lỗ hổng trên toàn hệ thống liên quan đến kết nối mạng, tích hợp dữ liệu hoặc an ninh mạng.

Nợ kỹ thuật bắt nguồn từ nhiều nguyên nhân, từ việc trì hoãn bảo trì các hệ thống cũ kỹ, thay đổi tiêu chuẩn công nghệ, tới sự yếu kém trong khâu thiết kế ban đầu. Nó thậm chí có thể là kết quả của một quyết định có chủ ý để "dịch chuyển nhanh và khắc phục sau". Giám đốc công nghệ Fiona Tan chia sẻ: Walmart có thể trì hoãn việc tích hợp các thương vụ mua bán sáp nhập mới vào nền tảng công nghệ hiện tại của mình nếu chiến lược của họ trước mắt là ưu tiên cho tăng trưởng và đẩy nhanh tốc độ xâm nhập thị trường trong ngắn hạn của doanh nghiệp mới.

Cái giá phải trả cho vấn đề nợ kỹ thuật vô cùng lớn, nếu nó không được giải quyết rốt ráo. Nó làm cạn kiệt nguồn lực, khiến ngân sách CNTT tập trung vào công tác bảo trì thay vì hỗ trợ nhu cầu tăng trưởng mới. Nó kìm hãm các đội nhóm kinh doanh cũng như toàn bộ tổ chức. Quan trọng nhất, nợ kỹ thuật cản trở chiến lược bất cứ khi nào hạ tầng công nghệ yếu kém làm què quặt năng lực đổi mới sáng tạo của tổ chức, như điều Volkswagen và NCB từng trải qua.

Một sai lầm phổ biến mà nhiều doanh nghiệp gặp phải là họ cố gắng khắc phục các vấn đề liên quan đến hạ tầng công nghệ bằng các bản vá và cố gắng duy trì những hệ thống cũ thiếu tính linh hoạt. Giống như một khoản vay có lãi suất, nợ kỹ thuật nếu không được giải quyết triệt để sẽ phình to ra theo thời gian. Thay vì khắc phục các vấn đề tồn tại theo kiểu vá víu, một tổ chức CNTT mạnh sẽ tập trung vào việc "trả dần khoản nợ kỹ thuật" theo định kỳ nhằm mục đích nâng cao hiệu quả và tính linh hoạt cho doanh nghiệp. Trả nợ kỹ thuật là một quá trình khá nhọc nhằn. Nó có nghĩa là tốn kém cả đống tài nguyên mà chưa tạo ra bất cứ sản phẩm hoặc tính năng mới nào. Nhưng lợi ích của việc tái thiết là nó khiến hệ thống CNTT của bạn nhanh hơn, đáng tin cậy và an toàn hơn, linh hoạt hơn để cập nhật và sẵn

sàng hơn để tích hợp vào các hệ thống khác. Quá trình này, được gọi là tái cấu trúc, mất nhiều thời gian và chi phí đầu tư nhưng kết quả lại không đến ngay lập tức. Nhưng như những gì NCB học được từ quá trình tái cấu trúc hệ thống CNTT của họ, đây là điều bắt buộc phải làm vì sự tăng trưởng trong tương lai.

TÀI SẢN DỮ LIỆU

Khía cạnh thứ hai của năng lực công nghệ nắm vai trò quan trọng trong quá trình chuyển đổi số chính là dữ liệu. Ngày nay, dữ liệu được xem như tài sản chiến lược thiết yếu cho mọi doanh nghiệp. Mỗi tổ chức cần xác lập chiến lược về cách họ sẽ đầu tư và phát triển cơ sở dữ liệu của mình theo thời gian. Tài sản dữ liệu cần bao gồm dữ liệu khách hàng như: hồ sơ và hành vi của từng khách hàng liên quan đến việc mua hàng, sử dụng và các tương tác khác. Tài sản đó cũng có thể bao gồm dữ liệu về hoạt động vận hành nội bộ, nhân sự và hệ thống tài sản của doanh nghiệp (ví dụ: dữ liệu chuỗi cung ứng, thống kê tồn kho, thông tin nhân viên, v.v.). Và nó nên bao gồm dữ liệu từ tất cả các sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp - cả dữ liệu về dịch vụ nền tảng bên dưới (ví dụ dữ liệu bản đồ cho ứng dụng điều hướng hoặc dữ liệu tài chính cho dịch vụ môi giới) lẫn dữ liệu sử dụng sản phẩm (tính năng nào đang được sử dụng ở đâu, khi nào và như thế nào).

Nếu không nắm bắt dữ liệu một cách hiệu quả và làm giàu dữ liệu như một tài sản, bất cứ tổ chức nào cũng sẽ gặp trở ngại trong quá trình chuyển đổi số. Trong kỷ nguyên số, dữ liệu được tạo ra với tốc độ chưa từng có và từ các nguồn cung cấp dữ liệu ngày một sinh sôi nảy nở, bao gồm phương tiện truyền thông xã hội, thiết bị di động và mạng lưới cảm biến tạo ra Internet vạn vật (IoT). Nhưng chúng cũng đang được tạo ra bởi các mô hình kinh doanh mới, như mô

hình SaaS (phần mềm-như-một dịch vụ) chẳng hạn, cho phép các doanh nghiệp quan sát trực tiếp tình trạng sử dụng sản phẩm kỹ thuật số của khách hàng theo thời gian. Phát triển tài sản dữ liệu không chỉ là đặt cookie trên trang web của bạn hoặc mua dữ liệu từ bên thứ ba, mà phải trở thành một phần của công tác lập kế hoạch và thiết kế các sản phẩm cũng như dịch vụ của bạn.

Một công ty năng lượng toàn cầu đang xem xét lại cách vận hành của mình sau khi nhận thấy rằng họ mới chỉ thu thập dữ liệu tiêu thụ điện bằng các đồng hồ đo điện, trong khi những gì họ muốn là dữ liệu tiêu thụ của từng khách hàng. Khi Nike chuyển đổi từ một thương hiệu bán các dòng sản phẩm thông qua hệ thống phân phối truyền thống sang một thương hiệu đa kênh cho phép việc bán trực tiếp nhiều hơn tới người tiêu dùng, dữ liệu đã trở thành yếu tố thành công chủ chốt của Nike. Từ việc thiết kế các ứng dụng phần mềm đến những mô hình kinh doanh đăng ký thuê bao mới hơn, và quan hệ đối tác với các nhà bán lẻ vật lý, ở từng giai đoạn Nike đều dự trù trước những cách tốt nhất để hãng có thể thu thập và khai thác dữ liệu về khách hàng, sản phẩm và hoạt động kinh doanh của mình.

QUẢN TRỊ CÔNG NGHỆ VÀ DỮ LIỆU

Lĩnh vực năng lực thứ ba về công nghệ cần thiết cho quá trình chuyển đổi số là các hệ thống quản trị cho cả tài sản công nghệ lẫn dữ liệu của doanh nghiệp bạn. Bất kỳ hệ thống quản trị nào cũng phải đáp ứng nhu cầu của các bên liên quan nội bộ (gồm các đơn vị kinh doanh và chức năng khác nhau) cũng như các đối tác ngoài (khách hàng, cơ quan quản lý, đối tác kinh doanh, v.v.). Dù xây dựng bộ quy tắc cho các tệp dữ liệu hay cho hạ tầng công nghệ thì bất kỳ mô hình quản trị nào cũng cần giải quyết một số vấn đề chính sau:

- *Truy cập*: Ai truy cập cái gì, trong các điều kiện nào, với những quyền và ràng buộc như thế nào?
- *Tích hợp*: Cách dữ liệu và phần mềm kết nối giữa các hệ thống kỹ thuật và vách ngăn tổ chức.
- *Chất lượng*: Tính toàn vẹn của dữ liệu ra sao, phần mềm và các tài sản khác được đánh giá và cải thiện liên tục thế nào.
- *Bảo mật*: Cách tài sản được bảo vệ ngăn ngừa các tác nhân xấu và những rủi ro khác, từ trong ra ngoài.

Các hệ thống quản trị tạo điều kiện cho kiểu chia sẻ và cộng tác dữ liệu cần thiết cho quá trình chuyển đổi số. Một nhà lãnh đạo điều hành tại Tập đoàn Sony đã giải thích rằng bằng cách liên kết các tập dữ liệu khách hàng do các đơn vị khác nhau nắm giữ, Sony đã thu được sự hiểu biết sâu sắc về thị trường và xây dựng được một số mô hình dự đoán tốt hơn. Nhưng tích hợp dữ liệu chỉ khả thi khi quản trị dữ liệu hiệu quả. Việc tích hợp tất cả dữ liệu của Sony sẽ không bao giờ được phép xảy ra nếu nó đi ngược lại các nguyên tắc, ví dụ, nếu Sony Pictures có thể sử dụng toàn bộ dữ liệu cá nhân của khách hàng từ mạng lưới PlayStation của hãng để quấy rầy các game thủ bằng hàng đống email quảng bá cho bộ phim tiếp theo. Trước khi chia sẻ dữ liệu, việc tuân thủ các quy tắc về truy cập, chất lượng và bảo mật là điều tối quan trọng.

Một chức năng quan trọng khác của quản trị là giúp các tổ chức lớn thiết lập một bộ dữ liệu chung để ra quyết định, hay *một nguồn sự thật duy nhất*, theo cách gọi của giới chuyên môn. Một trong những khoản đầu tư kỹ thuật số quan trọng của Walmart là tạo ra một hình ảnh duy nhất về khách hàng thông qua dữ liệu và biến nó thành một dịch vụ luôn sẵn sàng cho các nhà quản lý trong toàn công ty. Một bộ KPI áp dụng chung chính là vũ khí cực kỳ mạnh mẽ giúp gắn kết cả tổ chức

xoay quanh chiến lược, nhưng nó lại phụ thuộc hoàn toàn vào việc mọi người nhất trí về cùng một loại dữ liệu dùng chung. Chỉ khi các bên liên quan trong nội bộ tổ chức đặt niềm tin vào dữ liệu đó, họ sẽ sử dụng dữ liệu của mình hoặc bắt đầu thu thập dữ liệu ở nơi khác. Dữ liệu được khai thác chung và đáng tin cậy chính là chất keo tạo ra tính gắn kết của tổ chức.

Quản trị còn một khía cạnh quan trọng hơn cần giải quyết, đó là các tài sản và năng lực chủ chốt nên được tập trung hóa đến mức độ nào. Nhiều tổ chức lại có mô hình tập trung hóa quá mức cần thiết, theo đó tất cả các dự án phải thông qua một bộ phận CNTT trung tâm đặt tại một đại bản doanh rất xa xôi. Kết quả là sự què quặt về đổi mới sáng tạo. Nhu cầu quản trị mạnh mẽ cần được cân bằng với nhu cầu duy trì tinh thần đổi mới sáng tạo tại các bộ phận kinh doanh, nơi khoảng cách tới khách hàng là ngắn nhất.

Các mô hình quản trị tốt nhất theo quan điểm của Rogers là quản lý để đạt được sự cân bằng. Dữ liệu được lưu trữ ở nhiều địa điểm nhưng được đồng bộ hóa trên toàn bộ tổ chức. Các lĩnh vực chuyên môn kỹ thuật mới (như máy học) có thể tạm thời được quản lý tập trung hóa nhưng sau này phải được tích hợp vào các đơn vị kinh doanh. Các ứng dụng phần mềm vẫn do các đơn vị kinh doanh cơ sở nắm giữ nhưng xu hướng là những ứng dụng có thể tái sử dụng được trong toàn tổ chức sẽ được ưu tiên tài trợ.

NHÂN TÀI

Đối với bất kỳ chiến lược kỹ thuật số nào, nguồn nhân lực với tập hợp năng lực phù hợp có vai trò cực kỳ quan trọng, giống như công nghệ. Không tổ chức nào có thể phát triển các ứng dụng và hạ tầng của riêng mình nếu thiếu đội ngũ kỹ sư lành nghề. Không doanh

nghiệp nào có thể theo đuổi chiến lược kinh doanh D2C – trực tiếp tới người tiêu dùng nếu thiếu nhân sự được trang bị các kỹ năng tiếp thị kỹ thuật số. Doanh nghiệp không thể tái tổ chức lại thành các đội nhóm nhỏ, đa chức năng nếu chưa được đào tạo về quản lý sản phẩm và các phương pháp linh hoạt (agile). Và không doanh nghiệp nào có thể trở thành một tổ chức vận hành dựa vào dữ liệu nếu thiếu các kỹ năng về khoa học dữ liệu và phân tích dữ liệu.

Trên hành trình chuyển đổi số của mình, điều cần thiết là bạn phải phối hợp chặt chẽ với các nhà quản lý nhân sự để đánh giá năng lực hiện tại của nhóm nhân tài và xác định những khoảng trống trọng yếu. Tập kỹ năng cần có bao gồm cả kỹ năng kỹ thuật lẫn phi kỹ thuật trong các tổ hợp năng lực khác nhau và tại các bộ phận khác nhau trong tổ chức. Việc thu hẹp khoảng trống về năng lực nhân tài đòi hỏi phải quản lý toàn bộ vòng đời nhân tài - từ tuyển dụng và thu hút nhân tài đến đào tạo phát triển đội ngũ, giữ chân họ và chia tay những người không còn phù hợp với chiến lược của tổ chức, đồng thời giảm thiểu tỷ lệ nghỉ việc ở nhóm nhân tài phù hợp.

CÁC KỸ NĂNG KỸ THUẬT VÀ PHI KỸ THUẬT

Bất kỳ chiến lược mới nào trong kỷ nguyên số cũng đòi hỏi doanh nghiệp phải phát triển năng lực của mình trong một số lĩnh vực xoay quanh kỹ năng kỹ thuật, bao gồm các kỹ năng kỹ thuật phần mềm liên quan đến các ứng dụng, nền tảng, mạng lưới, v.v. Những năng lực này bao gồm cả tập kỹ năng về khoa học dữ liệu và phân tích kinh doanh cũng như một số kỹ năng trong các lĩnh vực mới nổi và thay đổi nhanh chóng như máy học và an ninh mạng.

Bất cứ tổ chức nào cũng cần đánh giá những kỹ năng phi kỹ thuật nó cần trang bị nhằm hỗ trợ các nỗ

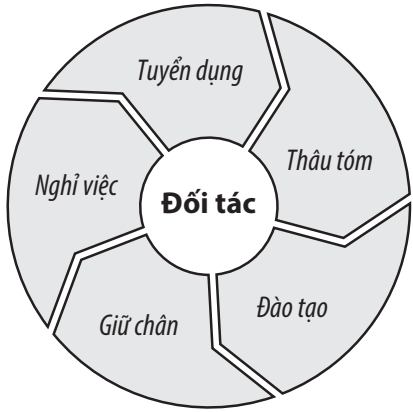
lực chuyển đổi số của mình. Tập kỹ năng phi kỹ thuật điển hình thường bao gồm các kỹ năng đổi mới, ví dụ như đào tạo về quản lý sản phẩm, các phương pháp linh hoạt như Scrum, tư duy thiết kế hoặc khởi nghiệp tinh gọn. Nó có thể bao gồm các kỹ năng tiếp cận thị trường mới như tiếp thị kỹ thuật số, thương mại điện tử, bán hàng trực tuyến và quản lý kênh. Tùy thuộc vào vấn đề doanh nghiệp đang đối mặt, các đội nhóm đa chức năng cũng sẽ cần trang bị các kỹ năng từ những lĩnh vực khác - chẳng hạn như truyền thông và thiết kế (kể chuyện, thiết kế đồ họa, trải nghiệm người dùng (UX.. v.v.) hoặc khoa học xã hội (kinh tế, xã hội học, tâm lý học, nhân chủng học, v.v.)

Amazon nổi tiếng với việc tuyển đội ngũ tiến sĩ kinh tế và đưa họ vào các đội *hai chiếc-pizza* trong toàn hệ thống để hỗ trợ triển khai các thử nghiệm có kiểm soát ở cấp độ mà công việc cần được thực thi nhanh nhất.

VÒNG ĐỜI CỦA NHÂN TÀI

Đáp ứng nhu cầu về nhân tài không chỉ đơn thuần là tuyển dụng những nhân sự mới có tập kỹ năng của thời đại số mà quan trọng là cần đảm bảo họ có một tương lai và lộ trình công danh đủ hấp dẫn trong tổ chức. Trong giai đoạn đầu của quá trình chuyển đổi số tại New York Times Company, nhiều nhân tài kỹ thuật số thuộc dạng giỏi nhất thị trường đã đầu quân cho tạp chí này rồi sau đó nhanh chóng nghỉ việc. Một trong số những nhân tài đó bộc bạch: "Tôi nhìn quanh tổ chức và thấy rất nhiều công việc hay ho. . . được giao cho những người khá non kinh nghiệm về kỹ thuật số." Một nhân tài sắp ra đi khác nhận xét: "Khi phải mất tới 20 tháng để triển khai một công việc, tệp kỹ năng của bạn sẽ ít tập trung vào việc đổi mới mà tập trung nhiều hơn vào việc đối phó với bộ máy quan liêu... Nếu không có lộ trình thăng tiến rõ ràng thì việc ở lại quá lâu sẽ

ẩn chứa nhiều rủi ro". Vì vậy, thách thức không chỉ đơn giản là tìm người phù hợp cho các phòng ban trong tổ chức. Công tác phát triển năng lực phù hợp đồng nghĩa với việc quản lý toàn bộ vòng đời của một nhân tài: tuyển dụng, thâu tóm, đào tạo, giữ chân, nghỉ việc và trở thành đối tác (xem hình 13.1).



Hình 13.1. Vòng đời nhân tài

VĂN HÓA TRONG CHUYỂN ĐỔI SỐ

Không thể tạo ra chuyển đổi số thực thụ nếu không thiết lập được một văn hóa tổ chức phù hợp. Nếu một doanh nghiệp chỉ được thúc đẩy bởi kết quả tài chính và thiếu tư duy tập trung vào khách hàng, nó sẽ không bao giờ phát hiện ra vấn đề tiếp theo cần giải quyết của khách hàng. Nếu các đội nhóm trong tổ chức dựa vào thâm niên thay vì dữ liệu để đưa ra quyết định thì nỗ lực "thử nghiệm và học hỏi" sẽ đơn giản trở thành "thử nghiệm để xác nhận". Nếu đội ngũ nhân viên sợ thất bại hoặc né tránh thừa nhận sai lầm, họ sẽ không bao giờ có thể lặp lại, chuyển hướng và điều chỉnh các giải pháp đổi mới sáng tạo của mình.

Ngay cả những thay đổi lớn nhất về quy trình và quản trị cũng sẽ khó thành công nếu không song hành với sự thay đổi về văn hóa. Dániel Nőthig là bậc thầy huấn luyện cho các tổ chức lớn về việc áp dụng phương pháp phát triển phần mềm linh hoạt - agile, đã nhấn mạnh rằng có bao nhiêu khách hàng chỉ muốn tập trung vào cơ chế của phương thức linh hoạt. Họ chịu khó áp dụng tất cả các quy trình phù hợp (cuộc họp scrum hàng ngày, chạy nước rút trong hai tuần, bảng Kanban, v.v.). Nhưng những nhận thức, tư duy thiết yếu của phương pháp agile – tính lặp lại, tự định hướng, tập trung vào vấn đề và lấy khách hàng làm trọng tâm lại chưa bao giờ được truyền đạt hoặc chào đón. Nőthig gọi điều này là "Thực hiện quy trình chứ không phải văn hóa" và từ kinh nghiệm lâu năm của bản thân trong giảng dạy và huấn luyện, ông chưa bao giờ thấy cách làm đó hiệu quả.

CASE STUDY: HÀNH TRÌNH THAY ĐỔI CỦA AFTENPOSTEN

Espen Egil Hansen vốn là một ngôi sao đang lên ở Schibsted, một tập đoàn truyền thông xứ Scandinavia đang tích cực lèo lái danh mục kinh doanh tin tức và quảng cáo để thích ứng với kỷ nguyên kỹ thuật số. Hansen gần đây đã dẫn dắt VG Net, một công ty khởi nghiệp kỹ thuật số thuộc hệ sinh thái của Schibsted, nơi ông đã gây dựng một doanh nghiệp kinh doanh trực tuyến làm ăn phát đạt và có lợi nhuận. Thử thách tiếp theo, Hansen được giao nhiệm vụ chuyển đổi một trong những cơ quan báo chí lâu đời nhất và được yêu mến nhất ở Bắc Âu, tờ báo Aftenposten của Na Uy. Khi Hansen ngồi ở vị trí Giám đốc điều hành và tổng biên tập mới, ông biết rằng mình phải đối mặt với những rào cản văn hóa cao sừng sững cần vượt qua để thay đổi. Ông đang làm việc trong một tổ chức danh tiếng với lịch sử

hoạt động từ năm 1860, ông biết rằng nó có ý thức truyền thống mạnh mẽ - cái mà Hansen gọi là "một trong những nền văn hóa bảo thủ nhất ở bất cứ đâu - giống như một nhà thờ!" Hansen biết rằng việc chuyển đổi hoạt động kinh doanh của Aftenposten sang kỷ nguyên kỹ thuật số chỉ có thể diễn ra khi thực hiện những thay đổi cốt lõi trong văn hóa tổ chức. Cụ thể, Aftenposten cần một nền văn hóa kiểu:

- *Tinh thần doanh chủ*: Tư duy từ dưới lên, khi mỗi người đều tham gia đóng góp ý tưởng.
- *Hợp tác*: Khi nhân viên làm việc vượt qua hố ngăn cách tồn tại cố hữu giữa mảng biên tập và kinh doanh cũng như vượt qua những ốc đảo hình thành ở các tổ sản xuất tin tức khác nhau.
- *Dựa trên dữ liệu*: Nơi các quyết định được đưa ra dựa trên dữ liệu và thử nghiệm thay vì phụ thuộc vào ý chí của đội ngũ biên tập viên gạo cội nhất.
- *Tập trung vào khách hàng*: Nơi công việc tập trung vào trải nghiệm kỹ thuật số đang không ngừng biến đổi của khách hàng thay vì vào các ấn phẩm in ấn có tính di sản của Aftenposten.

Vào ngày đầu tiên trên cương vị mới, CEO Hansen đã tham dự cuộc họp buổi sáng với các đồng nghiệp mới của mình. Các biên tập viên cao cấp nhất của Aftenposten đã cùng ngồi lại để xem xét các bài báo xuất bản ngày hôm trước và thảo luận về những bài học cần rút ra. Hansen kể lại "Tôi chắc chắn rằng cuộc họp kiểu này đã diễn ra kể từ năm 1860. Tôi chỉ lắng nghe. Vào cuối buổi họp, tôi đã nói 'Thật tuyệt vời. Từ ngày mai chúng ta sẽ thử điều gì đó mới mẻ'." Và lần đầu tiên sau 150 năm, ông hủy bỏ cuộc họp buổi sáng định kỳ với các biên tập viên. Ngày hôm sau, ông đưa ra thông báo gây sốc rằng một hình thức họp mới sẽ được triển khai từ nay về sau. Mọi người đều được mời tham gia, bao gồm toàn bộ tổ biên tập, các phóng viên cũng như đội kinh doanh quảng cáo,

đội dịch vụ thuê bao tin tức, các kỹ thuật viên và thậm chí cả người lao công. Mọi người được yêu cầu tham gia vào những cuộc thảo luận cởi mở và thẳng thắn về điều Aftenposten đã làm tốt ngày hôm trước và chia sẻ ý tưởng của bản thân về những gì tờ báo có thể làm tốt hơn nữa.

Những thay đổi khác nhanh chóng diễn ra. Nhằm thúc đẩy sự hợp tác giữa các vai trò truyền thống, Hansen đã cho thành lập các đội nhóm đa nhiệm kết hợp giữa nhà báo và kỹ sư công nghệ, đồng thời giao cho họ nhiệm vụ cộng tác với độc giả và thử một số hình thức báo chí mới dựa trên dữ liệu. Ông đã tận dụng kế hoạch lâu dài về việc chuyển trụ sở làm việc của Aftenposten nhằm tạo ra một không gian phù hợp với văn hóa đề cao tính hợp tác. Trong tòa nhà cũ, nhân viên ngồi khắp mười tầng với các phòng làm việc được bố trí co cụm ở các góc tòa nhà. "Chúng tôi có 40 góc làm việc, và nó giống như 40 cụm văn hóa khác nhau ở Aftenposten", Hansen chia sẻ với tôi. Với tòa nhà mới, ông yêu cầu mọi người ngồi tập trung trên hai mặt sàn lớn ở hai tầng khác nhau, lập không gian chung ở mỗi tầng, không chỉ dành cho phiên họp buổi sáng mà là nơi duy nhất để đặt máy pha cà phê và thùng đựng rác. "Toàn bộ ý tưởng là thúc đẩy các cuộc họp tự phát của mọi người trong tổ chức. Nó không chỉ mang tính tượng trưng mà nó đã thực sự phát huy tác dụng!"

Nhằm hướng tới việc ra quyết định dựa trên dữ liệu, Hansen đã thiết lập một mô hình mới trong đó các số liệu của mỗi bộ phận được chia sẻ công khai và minh bạch cho tất cả nhân viên. Để mọi người tập trung hơn nữa vào trải nghiệm số của khách hàng, ông đưa ra một quy định mới trong mọi cuộc họp, theo đó các câu chuyện tin tức phải được trình chiếu bằng định dạng màn hình thiết bị di động, ngầm nhắc nhở mọi người (rất nhiều người trong số họ đã bắt đầu sự nghiệp với ấn bản in) rằng đây là cách hầu hết độc giả đọc câu chuyện của họ.

Sau 6 năm, khi Hansen rời ghế lãnh đạo, hoạt động kinh doanh của Aftenposten đã thay đổi hoàn toàn. "Chúng tôi đã đảo ngược mô hình kinh doanh từ 80% doanh thu tập trung vào quảng cáo thành 80% doanh thu tập trung vào dịch vụ đăng ký tin tức. Không có nhiều công ty sống sót sau sự chuyển đổi đó," ông giải thích. Nhưng điều quan trọng là văn hóa tổ chức cũng đã thay đổi. "Từ một doanh nghiệp quen tận hưởng vị thế độc quyền, chúng tôi đã trở lại đối mặt với sự cạnh tranh trên thị trường. Chúng tôi đã trở thành một tổ chức hoạt động dựa trên dữ liệu". Tư duy kiểu thứ bậc lỗi thời cũng đã phải nhường chỗ: "Hiện nay ở Aftenposten rất ít công việc được quyết định từ cấp trên". Hansen nhấn mạnh khi chia sẻ những bài học từ quá trình chuyển đổi số: "Phần khó không phải là sở hữu công nghệ phù hợp mà là thay đổi được văn hóa tổ chức".

VĂN HÓA LÀ HÀNH VI

Vậy văn hóa thực sự là gì? Văn hóa là cụm từ ngày càng phổ biến trong thế giới doanh nghiệp nhưng ý nghĩa của nó thường thiếu tường minh và được định nghĩa rất mù mờ. Các cuộc thảo luận về văn hóa tổ chức thường sử dụng thứ ngôn ngữ khá mơ hồ và thiếu chính xác, không gắn liền với hành động cụ thể hoặc nhu cầu kinh doanh. Sau nhiều năm nghiên cứu và quan sát, Rogers nhận ra các tổ chức lớn đều định nghĩa văn hóa của mình dựa trên những công việc hàng ngày mà mọi người làm.

Có một định nghĩa nổi tiếng về văn hóa tổ chức do Herb Kelleher, CEO kiêm đồng sáng lập của hãng hàng không Southwest đề xuất: "Văn hóa là những gì mọi người làm khi không có ai để ý." Định nghĩa ngắn gọn tuyệt vời của Kelleher thể hiện hai ý tưởng: văn hóa là hành vi ("những gì mọi người làm") và nó được

thiết lập bởi tư duy và chuẩn mực hơn là quy tắc ("khi không có ai để ý"). Như một giám đốc điều hành đã nói: "Văn hóa doanh nghiệp của chúng tôi được phản ánh bởi những hành vi mà chúng tôi mặc định làm theo".

XÁC ĐỊNH VĂN HÓA TRONG TIÊU CHUẨN HÀNH VI

Các nhà lãnh đạo hiệu quả xác định loại văn hóa mà họ mong muốn nhờ quá trình xây dựng một cách có ý thức các nguyên tắc của tổ chức. Google có Trụ cột Đổi mới và "10 điều đúng đắn". Tesla có 6 nguyên tắc lãnh đạo được giảng dạy cho tất cả nhân viên mới trong các chương trình đào tạo định hướng. Hãng hàng không Southwest khuyến khích nhân viên "Sống theo Con đường Tây Nam" và " Làm việc theo hướng Tây Nam," đồng thời nêu rõ các tiêu chí cho khẩu hiệu đó: Tinh thần chiến binh, Trái tim phục vụ, Thái độ vui vẻ yêu đời, v.v. Và khi Ford Motor chuyển đổi để bước vào kỷ nguyên số, hãng đã xác định "Năm quy tắc của Con đường" của mình, gồm "Đề cao kiến thức hơn hệ thống phân cấp" và "Giải quyết vấn đề".

Một bộ nguyên tắc ứng xử văn hóa mô tả các hành vi mà mọi nhân viên trong tổ chức đều mong muốn tuân thủ trong các quyết định, mối tương tác và hành động hàng ngày. Các nguyên tắc được văn bản hóa tốt sẽ vun đúc ra các tiêu chuẩn vàng và hình thành nên ngôn ngữ chung trong đội ngũ nhân viên. Đó là cách thức để ràng buộc trách nhiệm. Hai trong số những ví dụ điển hình về văn hóa tổ chức dựa trên hành vi là Amazon và Netflix.

Amazon nổi tiếng với 16 Nguyên tắc Lãnh đạo đã tạo nên văn hóa độc đáo của công ty. Những nguyên tắc này bao gồm "Nỗi ám ảnh của khách hàng", "Nghĩ lớn" và "Khuynh hướng hành động" đã được tinh lọc

qua nhiều năm và được công bố trên trang web tuyển dụng của công ty. Mỗi nguyên tắc được đi kèm với một mô tả ngắn gọn về ý nghĩa của nó trong công việc hàng ngày. Nhưng các nguyên tắc lãnh đạo không phải được ban hành chỉ để đọc mà chúng được nhắc đến trong các cuộc họp hàng ngày, khi mọi quyết định liên quan đến bất cứ khía cạnh nào của hoạt động kinh doanh được đưa ra để tranh luận. Các nguyên tắc này "thấm sâu vào văn hóa và được lồng vào các lăng kính qua đó mỗi ứng viên, nhân viên và đội nhóm được đánh giá và khen thưởng", theo một cựu nhân viên kể lại. "Hãy gặp bất cứ nhân viên nào của Amazon và tôi đảm bảo anh ấy hoặc cô ấy có thể nhắc lại một cách trôi chảy những nguyên tắc trên và có ngay một ví dụ để kể lại điều mà bản thân họ đã trải qua trong thời gian làm việc ở đó."

Khi bắt đầu xác định các nguyên tắc văn hóa của doanh nghiệp bạn, hãy tập trung vào 8 phẩm chất sau, được xem như cấu thành nên những nguyên tắc văn hóa tốt nhất:

- *Được chia sẻ*: Mọi người trong tổ chức đều biết đến.
- *Được thảo luận*: Tham chiếu như một phần của các cuộc trao đổi, tranh luận và công việc hàng ngày.
- *Có thể thực hiện được*: Giúp định hướng cho các quyết định, đặc biệt khi phải xem xét sự đánh đổi giữa các ưu tiên.
- *Sắc thái*: Được xác định với mức độ phức tạp nhất định nhằm chỉ ra văn hóa có ý nghĩa gì với tổ chức của bạn và biểu hiện của nó trong hành động như thế nào.
- *Biện chứng*: Tồn tại và sống chung với sự căng thẳng, bao gồm cả những mâu thuẫn nhỏ có thể dẫn đến các tranh luận lành mạnh hơn là sự giáo điều đã ăn sâu vào tâm trí.

- *Có liên quan*: Được diễn tả bằng ngôn ngữ phù hợp với nhân viên từ các vùng miền, giới tính, độ tuổi, sắc tộc và nguồn gốc khác nhau.
- *Sự thuộc về*: Giúp xác định cá tính của bạn và làm thấm nhuần ý thức về bản sắc của nhóm hoặc cộng đồng tổ chức nơi bạn thuộc về: chúng ta là ai và điều gì khiến chúng ta khác biệt.
- *Nội tại*: Được xác định để phục vụ cho thứ gì đó cao hơn lợi nhuận, bao gồm lợi ích tạo ra cho khách hàng, nhân viên hay toàn xã hội.

Trong những thời kỳ biến động, cách mô tả văn hóa tổ chức tốt nhất là xem nó như một sự chuyển dịch "từ X sang Y". Sau khi được đề bạt vào vị trí CEO tại Microsoft, Nadella đã đề cập đến sứ mệnh tái thiết tổ chức, hòng biến một văn hóa tổ chức kiểu "biết hết mọi thứ" ở đó, người có vị thế là người chứng tỏ được năng lực chuyên môn sâu của mình trở thành một văn hóa tổ chức kiểu "học hỏi mọi thứ", ở đó mọi người tiến bộ nhờ biết phát huy trí tò mò và tính khiêm tốn để không ngừng theo đuổi việc học tập và phát triển cá nhân.

Hãy nghĩ về văn hóa tổ chức của bạn. Hiện nay nó như thế nào? Có nghĩa là đội ngũ nhân viên hiện tại trong tổ chức của bạn đang hành xử thế nào? Những ý tưởng hay nguyên tắc nào định hướng hành vi đó? Hành vi đó có phù hợp với tầm nhìn chung của tổ chức về tương lai kỹ thuật số không? Nếu không, văn hóa của tổ chức cần thay đổi như thế nào?

NUÔI DƯỠNG VĂN HÓA VỚI CÁC QUY TRÌNH

Định hình văn hóa cho tổ chức của bạn và truyền thông nó tới mọi người trong tổ chức là nhiệm vụ quan trọng, nhưng vẫn chưa đủ để dẫn dắt sự thay đổi. Các nhà lãnh đạo hiệu quả tạo điều kiện cho thứ văn hóa tổ chức mà

họ tìm kiếm bằng cách đảm bảo rằng các quy trình tạo điều kiện thay vì ngăn cản những hành vi phù hợp của nhân viên. Điều này ngày càng trở nên quan trọng khi các tổ chức phát triển với quy mô lớn hơn và độ phức tạp cao hơn. Lãnh đạo phải liên tục rà soát các quy trình hiện hữu trong hoạt động vận hành hàng ngày của doanh nghiệp và tự hỏi liệu những quy trình này có đang phát huy hay kìm hãm loại văn hóa tổ chức mà mình mong đợi không?

Khi điều chỉnh quy trình để phù hợp với văn hóa, doanh nghiệp nên bắt đầu với ba yếu tố trụ cột: *khen thưởng, các thước đo* và phân bổ nguồn lực. Sự thay đổi văn hóa cũng nên được đưa vào các thước đo mà doanh nghiệp sử dụng để xác định, đo lường và hướng dẫn thực thi công việc. Điều này bao gồm các thước đo và bộ KPI cấp đơn vị kinh doanh, cũng như các thước đo gắn với công việc của đội nhóm. Ví dụ: nếu một công ty muốn nhân viên của mình đặt khách hàng vào vị trí trung tâm, liệu công ty đó có đang đo xem họ dành bao nhiêu thời gian để nói chuyện với khách hàng không?

Phân bổ nguồn lực cũng quan trọng không kém trong việc đẩy nhanh quá trình thay đổi văn hóa. Khi theo đuổi một văn hóa nhanh nhẹn và linh hoạt, hãy tự hỏi: "cách chúng ta tài trợ dự án có bị đóng băng theo chu kỳ ngân sách hàng năm không, hay ngân sách được phân bổ một cách thường xuyên hơn?" Một khía cạnh cũng rất quan trọng là cách doanh nghiệp phân bổ nhân sự và các dịch vụ dùng chung (ví dụ: hỗ trợ CNTT, các chiến dịch tiếp thị hoặc tư vấn pháp lý). Các hướng dẫn để dễ dàng tiếp cận nguồn tài nguyên bên ngoài cũng có thể giúp ngăn ngừa các điểm nghẽn và tạo điều kiện để các đội nhóm vận hành theo cách bạn mong muốn.

Ba yếu tố trụ cột: *khen thưởng*, *các thước đo* và *nguồn lực* rất cần thiết cho việc phát triển văn hóa, nhưng chúng chỉ là bước khởi đầu. Nhiều yếu tố khác cũng góp phần vào quá trình định hình văn hóa như: tiêu chí tuyển dụng và phát triển nhân tài; các cấp báo cáo, quy trình phê duyệt và trách nhiệm giải trình; các kênh truyền thông cũng như cách tổ chức hội họp; quyền truy cập dữ liệu của nhân viên và bộ công cụ phân tích; thiết kế không gian văn phòng và những quy định về làm việc kiểu kết hợp hoặc từ xa. Tất cả những quy trình nói trên và những yếu tố khác có thể củng cố hoặc làm suy yếu nền văn hóa mà doanh nghiệp đang hướng đến. Để định hình lại văn hóa trên quy mô lớn, lãnh đạo cần rà soát kỹ lưỡng mọi quy trình nơi hành vi của nhân viên được biểu hiện ra thông qua các điểm chạm, nơi nó được phát huy hoặc ngược lại đang bị kiềm tỏa.

Chúng ta có thể thấy nhiều ví dụ về cách quy trình tạo điều kiện cho văn hóa vì sự thành công của chuyển đổi số. Aftenposten đã nuôi dưỡng một văn hóa hợp tác và dựa trên dữ liệu nhiều hơn bằng các cuộc họp chung, các đội nhóm đa chức năng, dữ liệu minh bạch và không gian văn phòng được thiết kế lại.

Các công ty có bản năng số cũng cung cấp những ví dụ đầy thuyết phục về việc lấy quy trình làm điểm tựa cho văn hóa. Nhằm nhấn mạnh tầm quan trọng của tốc độ trong mọi công việc tại Tesla, công ty đã tuyên bố rằng các cuộc họp nên được tham dự bởi càng ít người càng tốt. Để khuyến khích điều này, Tesla đã cho phép bất kỳ nhân viên nào cũng có thể rời một cuộc họp đang diễn ra ngay khi họ thấy rằng sự hiện diện của mình không tạo ra chút giá trị nào. Mặc dù việc này ban đầu gây sốc cho một số người nhưng sau đó nó đã nhanh chóng trở thành một quy ước chung

tại các cuộc họp. Như là một phần trong văn hóa "tự do và trách nhiệm" của Netflix, công ty vận hành theo kiểu cần rất ít nỗ lực dành cho việc kiểm soát chi phí hoặc soi xét các hợp đồng đã được ký kết. Công ty tạo điều kiện cho các cấp quản lý của mình được toàn quyền phán quyết thay vì chờ đợi ai đó đóng vấn đề lại. Công ty cũng áp dụng nguyên tắc minh bạch tương tự cho các tài liệu khai thác nội bộ. "Gần như các tài liệu đều ở chế độ mở để nhân viên có thể đọc, nhận xét và mọi thứ đều được liên kết chéo. Những biên bản hoặc ghi chép về . . . từng quyết định chiến lược, từng đối thủ cạnh tranh và kết quả kiểm thử từng tính năng của sản phẩm đều được đặt ở chế độ công khai cho đội ngũ cán bộ nhân viên toàn công ty tham khảo".

Amazon rất nổi tiếng với việc sử dụng quy trình nhằm khắc sâu văn hóa tổ chức độc đáo của họ. Chúng ta đã thấy các đội nhóm hai-chiếc-bánh-pizza với các thước đo được thiết kế rõ ràng đã thúc đẩy văn hóa linh hoạt và tự chịu trách nhiệm như thế nào, cũng như cách công ty đưa ra yêu cầu bắt buộc sử dụng API nhằm đảm bảo tính linh hoạt trong toàn bộ tổ chức của mình. Khi bàn đến thứ văn hóa rất đặc thù tại Amazon, người ta thường nhắc đến giai thoại về việc cấm sử dụng PowerPoint để báo cáo trong các cuộc ở mọi cấp độ của công ty. Thay vào đó, mỗi báo cáo viên cần chuẩn bị một văn bản dài sáu trang trình bày đề xuất của mình, cung cấp dữ liệu dẫn chứng cần thiết cho mọi tranh luận đúng sai. Nửa giờ đầu tiên của mỗi cuộc họp được mọi người sử dụng để đọc bản ghi nhớ mà họ được phát vào đầu giờ họp, ghi chép và viết ra các câu hỏi. Bản ghi nhớ dài sáu trang đã được thể chế hóa trong công ty như một yêu cầu bắt buộc, chính xác bởi nó đòi hỏi một cách tiếp cận dựa trên dữ liệu và thấu đáo hơn để đưa ra quyết định.

KẾT LUẬN

Có ba sự thật xuất hiện trong tất cả các câu chuyện chúng ta đã tìm hiểu về những công ty đang hiện diện trên hành trình chuyển đổi số.

Đầu tiên, chuyển đổi số có tính lặp lại. Nó không thể bắt đầu với một bản kế hoạch dài dằng dặc sau đó là quá trình thực thi nặng về tuân thủ gồm một loạt bước triển khai được xác định trước. Thay vào đó, chuyển đổi số thành công bắt đầu từ quy mô nhỏ, học hỏi từ những gì phù hợp và thích nghi dần theo thời gian.

Thứ hai, chuyển đổi số không có thời điểm kết thúc, nó không giống như một dự án kéo dài hai năm, ba năm rồi xong. Chuyển đổi số là quá trình tiến hóa liên tục để trở thành một tổ chức thích ứng tốt hơn, có thể phát triển trong một kỷ nguyên thay đổi ngày một nhanh hơn.

Thứ ba, chuyển đổi số cần phải diễn ra theo cách thức từ dưới lên. Nó không thể được hoạch định theo kiểu tập trung hóa và được lèo lái bởi một nhà lãnh đạo duy nhất, dù là CEO hay CDO. Nó cần được chỉ đạo đồng thời bởi nhiều vị trí lãnh đạo như phó chủ tịch phụ trách chuỗi cung ứng, giám đốc thị trường quốc gia, người phụ trách chiến dịch tiếp thị email, và trưởng nhóm phát triển sản phẩm, v.v. Thay đổi cần diễn ra tại mọi khu vực trong tổ chức cũng như ở mọi vị trí công việc.

TỪ TRÊN - XUỐNG TRỞ THÀNH TỪ DƯỚI - LÊN

Mô hình từ dưới-lên là bước chuyển căn cơ từ cách quản trị từ trên-xuống đã định hình ra các tổ chức lớn trong thế kỷ XX. Lý thuyết quản trị từ trên xuống được phát triển dựa trên một phép tính được-mất cố hữu. Nó phải hy sinh tính linh hoạt và tốc độ để ưu tiên cho mệnh

lệnh và kiểm soát. Nó vốn dĩ kém linh hoạt do được thiết kế với những quy trình định sẵn và nhân viên được bố trí vào các vai trò công việc rất tách biệt. Các công việc được thiết kế nhằm đảm bảo tính dự đoán được, tính nhất quán và hiệu quả trên quy mô lớn. Rất nhiều cuộc họp liên phòng ban, chức năng cần được diễn ra để thông qua bất cứ sự thay đổi nào liên quan đến thực tiễn vận hành đã được chuẩn hóa. Trong rất nhiều tổ chức lớn, kẻ thù lớn nhất với tốc độ triển khai không phải nguồn lực hoặc hạn chế từ bên ngoài mà chính là quá trình ra quyết định. Việc hy sinh tốc độ nhằm đổi lấy tính nhất quán có thể phát huy tác dụng trong một môi trường kinh doanh chậm thay đổi và dự đoán được. Nhưng trong kỷ nguyên số, các tổ chức cần một mô hình khác để không ngừng gia tăng tốc độ thay đổi của tổ chức.

Ngày nay, chúng ta chứng kiến các tổ chức dẫn đầu đang rút lui dần khỏi phong cách quản trị từ trên-xuống. Quân đội Mỹ vốn nổi tiếng với cách quản lý bằng mệnh lệnh và kiểm soát vì đó từng là môi trường thử nghiệm đầu tiên cho khá nhiều lý thuyết quản trị của thế kỷ XX. Nhưng cách ra quyết định từ trên xuống đó cũng không thể đứng vững trong thế giới đầy biến động, không chắc chắn, phức tạp và mơ hồ của chúng ta ở thế kỷ XX, cái mà mọi người vẫn gọi là thời kỳ VUCA. Như mô tả trong cuốn sách *Team of teams* của McChrystal, những mối đe dọa và đối thủ không tiên lượng trước được đã buộc quân đội Mỹ phải chuyển sang một mô hình ra quyết định từ dưới-lên thông qua các đội nhóm nhỏ gọn có tính kết dính rất cao nhưng các thành viên lại ghép nhóm với nhau một cách lỏng lẻo.

Các công ty với bộ gen số như Amazon, Netflix và Alibaba đều đã chào đón mô hình quản trị từ dưới lên. Vì họ vốn đi lên từ startup, những công ty này đã đạt được tốc độ và sự linh hoạt trên quy mô lớn nhờ áp dụng 3 nguyên tắc chủ chốt:

- Đầu tiên, *việc ra quyết định được đẩy xuống cấp thấp nhất*. Một trong những nguyên tắc nền tảng của phương pháp phát triển phần mềm linh hoạt (agile) là sử dụng mô hình đội nhóm tự trị, được biết đến như những đội một khi đã được trao cho các mục tiêu rõ ràng, sẽ được phép tự đề ra cách thức làm việc tốt nhất để hiện thực hóa các mục tiêu đã cam kết. Tài liệu văn hóa của Netflix nói rõ: "Chúng ta thấy tự hào về việc ban lãnh đạo cấp cao rất ít khi phải ra quyết định chứ không phải là họ cần đưa ra bao nhiêu quyết định", cụ thể hơn là "Chúng ta tin rằng công ty sẽ hiệu quả và sáng tạo nhất khi mọi người trong công ty tự ra quyết định và tự chịu trách nhiệm về quyết định đó."
- Thứ hai*, dòng thông tin di chuyển hướng lên trên và xuống dưới bên trong tổ chức cũng như từ bên ngoài vào*. Tri thức quan trọng nhất về thị trường nằm ở đường biên và thường được cảm nhận sớm nhất tại các cấp độ thấp nhất trong sơ đồ tổ chức. Andy Grove, cựu CEO của Intel kể lại một câu chuyện về cách đội ngũ tiếp thị ngoài tiền tuyến của ông và các giám sát nhà máy phát hiện được sự thay đổi trong nhu cầu của khách hàng đối với chip bộ nhớ - và thậm chí họ bắt đầu thích ứng với sự thay đổi này đúng hai năm trước khi ban lãnh đạo cấp cao của ông nhận ra sự thay đổi. "Quyết định chiến lược quan trọng bậc nhất của chúng tôi đã được đưa ra... bằng các sách lược tiếp thị và đầu tư của đội ngũ quản lý ở tiền tuyến, những người biết rõ điều gì đang diễn gia."
- Thứ ba, đổi mới sáng tạo và sự thay đổi khởi nguồn từ bất kỳ cấp nào trong tổ chức. Các công ty có bản năng số luôn chào đón một mô hình nơi ban lãnh đạo đề ra chiến lược cấp cao nhưng việc thiết lập sứ mệnh, tầm nhìn và chiến lược cho các sản phẩm đơn lẻ lại nằm trong tay từng đội nhóm. Mảng kinh doanh sinh lời tốt nhất của Amazon là AWS khởi nguồn từ một ý

tưởng được phác họa trong một bản đề xuất chỉ dài sáu trang của Benjamin Black, một kỹ sư cấp thấp tại Amazon. Cách tiếp cận với thể loại báo chí vận hành dựa trên dữ liệu tại tạp chí The New York Times thì được khởi xướng bởi một thực tập viên có tên là Josh Katz khi anh được giao viết một bài báo trên tạp chí khoa học, và một bài quiz với tỷ lệ tương tác đáng kinh ngạc đã được anh tạo ra rồi sau đó trở thành bài viết có nhiều lượt đọc nhất trong năm. Như Jeff Bezos giải thích "Phân bổ các ý tưởng đổi mới và các phát kiến ra toàn công ty, không chỉ giới hạn trong đội ngũ lãnh đạo cấp cao của công ty là cách duy nhất để đạt được sự cách tân mạnh mẽ và có hiệu suất cao."

Nếu kỷ nguyên số đòi hỏi một sự chuyển dịch từ việc ưu tiên kiểm soát sang ưu tiên tốc độ và tính tự chủ, thì mô hình lãnh đạo có phần lạc nhịp với thời cuộc của chúng ta cũng cần phải thay đổi theo. Tuy nhiên trong kỷ nguyên số, lãnh đạo nên đặt mục tiêu đưa ra ít quyết định nhất có thể. Mỗi lãnh đạo tất nhiên sẽ không tránh khỏi việc phải đưa ra một vài quyết định – và đó chỉ nên là những quyết định khó khăn và quan trọng nhất, và thực sự cần đến cấp lãnh đạo đó.

BẢN TỰ ĐÁNH GIÁ:

TỔ CHỨC CỦA BẠN ĐÃ SẴN SÀNG CHO CHUYỂN ĐỔI SỐ CHƯA?

Công cụ đánh giá này được thiết kế để phát hiện những điểm mạnh và điểm yếu trong tổ chức của bạn khi nó tìm cách thích ứng và phát triển trong kỷ nguyên kỹ thuật số không ngừng thay đổi.

Ai nên hoàn thành việc đánh giá?

Tôi khuyên bạn nên yêu cầu nhiều nhà quản lý và điều hành hoàn thành công cụ đánh giá này trong khi vẫn đảm bảo danh tính cá nhân và phản hồi của họ không bị tiết lộ.

Làm thế nào để hoàn thành việc đánh giá?

Mỗi câu hỏi được trình bày dưới dạng một cặp tuyên bố đối lập. Đọc từng cặp và liên tưởng tới hiện trạng của doanh nghiệp bạn. Đối với từng lời tuyên bố, hãy chọn con số trong thang điểm từ 1 đến 7 mà bạn cho rằng nó khớp với hiện trạng của tổ chức bạn: 1 có nghĩa là "khớp hoàn toàn" với lời tuyên bố ở bên trái, 7 có nghĩa là "khớp hoàn toàn" với lời tuyên bố ở bên phải.

Làm thế nào để chấm điểm đánh giá?

Các câu hỏi có điểm trung bình thấp (1 - 3) phản ánh điểm yếu hiện tại trong tổ chức và điểm yếu đó sẽ đặt ra thách thức cho bất kỳ nỗ lực chuyển đổi số nào. Các câu hỏi có điểm trung bình cao (4 - 7) tương ứng với lĩnh vực có thế mạnh hơn trong tổ chức.

Khi bạn tổng hợp các câu trả lời từ nhiều người điền phiếu, hãy đảm bảo không chỉ ghi lại điểm trung bình cho từng câu hỏi mà còn cả phổ điểm và tần suất

của từng điểm số. Một số sự thật ngầm hiểu (insights) quan trọng nhất thu được có thể đến từ một câu hỏi mà các câu trả lời có phổ điểm tương đối rộng (ví dụ: nhiều điểm số 1 hoặc 2 được chọn đồng thời nhiều điểm số 6 hoặc 7 cũng được chọn).

Thảo luận và hiểu biết sâu sắc:

Sau khi có báo cáo tổng hợp từ các thống kê thu thập được nhờ công cụ tự đánh giá này, hãy tổ chức một diễn đàn với những người đã hoàn thành phiếu đánh giá. Một chuyên gia độc lập sẽ điều phối để mọi người cùng xem xét các kết quả đánh giá và sẽ chủ trì một cuộc thảo luận nhằm làm rõ lý do vì sao các điểm số hay câu trả lời đã được từng người tham gia lựa chọn. Cuộc thảo luận được điều phối này sẽ tiết lộ những thách thức quan trọng đặt ra cho tổ chức mà chính ban lãnh đạo cấp cao có thể còn chưa nắm bắt được rõ ràng. Sau đó, những hiểu biết sâu sắc từ công cụ tự đánh giá này có thể được sử dụng để bạn hướng những nỗ lực của mình vào đúng trọng tâm gắn với nhiệm vụ triển khai Lộ trình chuyển đổi số (DX).

Tầm nhìn (Bước 1)		
Nhân viên của chúng tôi sợ thay đổi và thiếu tư duy rõ ràng về mục tiêu mà doanh nghiệp hướng tới.	1 2 3 4 5 6 7	Nhân viên ở mọi cấp độ của chúng tôi nắm được lịch trình số và thúc đẩy nó.
Sự hỗ trợ từ các nhà đầu tư, giám đốc tài chính và trưởng các bộ phận kinh doanh dành cho các khoản đầu tư kỹ thuật số là hạn chế.	1 2 3 4 5 6 7	Sự hỗ trợ từ các nhà đầu tư, giám đốc tài chính và trưởng các bộ phận kinh doanh dành cho các khoản đầu tư kỹ thuật số là mạnh mẽ.

Các sáng kiến số của chúng tôi là chung chung, tương tự những gì đối thủ của chúng tôi đang làm.	1 2 3 4 5 6 7	Chúng tôi chỉ đầu tư vào các sáng kiến số mà chúng tôi có lợi thế cạnh tranh.
Chúng tôi sử dụng các thước đo kỹ thuật số chung chung để định hướng cho các nỗ lực.	1 2 3 4 5 6 7	Tác động kinh doanh từ các nỗ lực số của chúng tôi được xác định rõ ràng, sử dụng các thước để đo lường và theo dõi kết quả.
Doanh nghiệp của chúng tôi đi theo thị trường, phản ứng theo những công ty khác và thường bị bất ngờ bởi những đối thủ mới gia nhập ngành.	1 2 3 4 5 6 7	Doanh nghiệp của chúng tôi dẫn dắt thị trường, cảnh giác với những xu hướng quan trọng khi vẫn còn đủ thời gian để lựa chọn một lộ trình.

Các ưu tiên (Bước 2)

Hoạt động chuyển đổi số của chúng tôi bao gồm một loạt các dự án rời rạc và không có định hướng rõ ràng.	1 2 3 4 5 6 7	Các ưu tiên rõ ràng giúp mang lại định hướng chuyển đổi số cho toàn tổ chức.
Các nỗ lực số của chúng tôi được xác định bởi loại công nghệ mà chúng sử dụng.	1 2 3 4 5 6 7	Các nỗ lực chuyển đổi số của chúng tôi được xác định bởi vấn đề cần hóa giải và cơ hội cần theo đuổi nhờ những nỗ lực này.
Các nỗ lực số của chúng tôi chỉ tập trung vào khâu vận hành, cắt giảm chi phí và tối ưu hóa hoạt động kinh doanh hiện tại.	1 2 3 4 5 6 7	Các nỗ lực số của chúng tôi tập trung vào sự tăng trưởng cho tương lai cũng như vào việc cải tiến hoạt động kinh doanh hiện tại.

Chỉ một vài người trong tổ chức của chúng tôi thúc đẩy kỹ thuật số trong khi phần còn lại của tổ chức vẫn trung thành với lối làm việc cũ.	1 2 3 4 5 6 7	Mỗi phòng ban của chúng tôi đang theo đuổi các dự án số của riêng nó với một danh sách các ý tưởng chờ triển khai tiếp theo.
Sự chuyển đổi của chúng tôi mất tính kết nối với nhu cầu kinh doanh và dần mất đi sự hậu thuẫn theo thời gian.	1 2 3 4 5 6 7	Sự chuyển đổi của chúng tôi gắn với nhu cầu kinh doanh và dần giành được sự hậu thuẫn của tổ chức theo thời gian.
Thử nghiệm (Bước 3)		
Cách tiếp cận đổi mới sáng tạo của chúng tôi là tập trung vào việc tạo ra một vài ý tưởng tuyệt vời trước.	1 2 3 4 5 6 7	Cách tiếp cận đổi mới sáng tạo của chúng tôi là tập trung vào việc thử nghiệm nhiều ý tưởng khác nhau để tìm ra ý tưởng phù hợp nhất.
Các quyết định quan trọng được đưa ra dựa vào bài toán kinh doanh, dữ liệu bên thứ ba và ý kiến chuyên gia.	1 2 3 4 5 6 7	Các quyết định quan trọng được đưa ra dựa trên thử nghiệm và học hỏi từ khách hàng.
Một khi đội của chúng tôi khởi động một dự án, họ cam kết phát triển giải pháp đầy đủ.	1 2 3 4 5 6 7	Trong bất kỳ dự án nào, các đội của chúng tôi tập trung vào vấn đề nhưng lại linh hoạt về giải pháp.
Chúng tôi coi thất bại là rất tốn kém, vì thế chúng tôi rất e ngại rủi ro.	1 2 3 4 5 6 7	Chúng tôi giữ cho các thất bại của mình không tốn kém và duy trì một thiên hướng chấp nhận rủi ro.
Ngay cả những ý tưởng tốt cũng chuyển động chậm chạp và dường như không tạo ra sự thay đổi gì cho hoạt động kinh doanh của chúng tôi.	1 2 3 4 5 6 7	Những ý tưởng tốt của chúng tôi phát triển nhanh và tạo ra giá trị kinh doanh trên quy mô lớn.

Quản trị (Bước 4)

Một nhà điều hành cần phải tự mình phê duyệt bất kỳ sáng kiến đổi mới nào để nó được triển khai.	1 2 3 4 5 6 7	Chúng tôi đã thiết lập các cấu trúc giúp cung cấp các nguồn lực và quản trị cho hoạt động đổi mới sáng tạo.
Các dự án mới tiến triển chậm chạp và do các đội truyền thống triển khai trong các vách ngăn chức năng (silos).	1 2 3 4 5 6 7	Các dự án mới của chúng tôi tiến triển nhanh và được dẫn dắt bởi các đội đa chức năng có tính độc lập cao.
Tốc độ phân bổ nguồn lực cho dự án mới rất chậm chạp do chu kỳ ngân sách năm.	1 2 3 4 5 6 7	Việc phân bổ nguồn lực của chúng tôi diễn ra nhanh chóng nhờ phương thức cấp vốn theo vòng lặp.
Đổi mới sáng tạo tại công ty chúng tôi bị giới hạn vào một vài dự án lớn, kiểu dự án khó dừng lại một khi đã được khởi động.	1 2 3 4 5 6 7	Chúng tôi có tiến trình ổn định cho các dự án đổi mới sáng tạo và nó được quản lý với việc đóng lại dự án một cách khôn ngoan nhằm giải phóng nguồn lực.
Chỉ những dự án đổi mới sáng tạo mới với mức độ rủi ro thấp thuộc mảng kinh doanh cốt lõi mới được ủng hộ.	1 2 3 4 5 6 7	Mô hình quản trị của chúng tôi hỗ trợ các dự án với mức độ bất trắc khác nhau, cả bên trong và bên ngoài mảng.

Năng lực (Bước 5)

Hệ thống CNTT không linh hoạt của chúng tôi làm trầm trọng thêm vấn đề về các vách ngăn tổ chức và khiến sự hợp tác của chúng tôi bị hạn chế.	1 2 3 4 5 6 7	Các hệ thống CNTT mô-đun hóa của chúng tôi tích hợp dễ dàng xuyên suốt trong toàn tổ chức cũng như kết nối dễ dàng với các đối tác bên ngoài.
Dữ liệu của chúng tôi gây tranh cãi, không hoàn thiện và không dễ để các nhà quản lý có thể tiếp cận chúng theo thời gian thực.	1 2 3 4 5 6 7	Dữ liệu của chúng tôi cung cấp một nguồn sự thật duy nhất cho các nhà quản lý trong toàn công ty.
Phương thức quản trị CNTT tập trung hóa của chúng tôi tạo ra các nút thắt cho các dự án mới.	1 2 3 4 5 6 7	Phương thức quản trị CNTT của chúng tôi cung cấp khả năng giám sát trong khi vẫn duy trì sự sáng tạo cho các bộ phận kinh doanh.
Các nhân viên của chúng tôi thiếu kỹ năng số, vì thế các dự án số cần thuê ngoài.	1 2 3 4 5 6 7	Nhân viên của chính chúng tôi có thể phát triển và lặp lại các giải pháp số.
Văn hóa từ trên xuống và sự quan liêu bóp nghẹt tính sáng tạo của nhân viên và tạo ra sự hoài nghi cũng như sức ỳ.	1 2 3 4 5 6 7	Văn hóa và quy trình của chúng tôi hỗ trợ nhân viên thực thi sự thay đổi từ dưới lên.

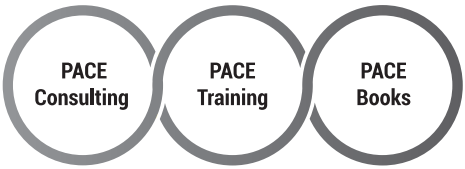
PACE
INSTITUTE OF MANAGEMENT

PACE là học viện quản lý có ảnh hưởng sâu rộng tại Việt Nam, tiên phong trong việc giúp các doanh nghiệp nâng tầm quản trị và vươn tầm quốc tế. Tiền thân của **Học viện Quản lý PACE** là "Trường Doanh Nhân PACE" - "trường doanh nhân" đầu tiên trong lịch sử kinh thương Việt Nam.

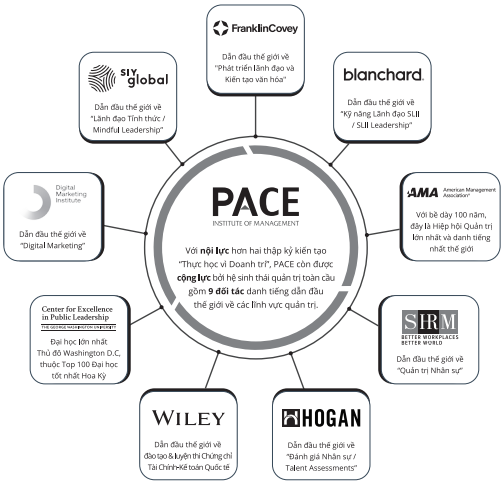
Hệ sinh thái Quản trị Toàn cầu của PACE hiện có **8 trường trực thuộc** về 8 chuyên ngành trọng yếu trong lĩnh vực quản trị (bao gồm Quản trị Tổng quát, Quản trị Nhân sự, Quản trị Tài chính, Quản trị Marketing, Quản trị Bán hàng, Quản trị Sản xuất, Quản trị Chuỗi cung ứng, và Quản trị Dự án); 8 đơn vị thành viên về các mảng quản trị chuyên biệt; và **9 đối tác toàn cầu** là những tổ chức dẫn đầu thế giới trong từng lĩnh vực chuyên môn sâu về quản trị.

Ngay từ ngày thành lập (6/6/2001), với tôn chỉ "Thực Học vì Doanh Trí", PACE đã đặt lên vai mình sứ mệnh: ***"Phát triển một Hệ sinh thái Quản trị Toàn cầu nhằm đồng hành cùng cộng đồng doanh nghiệp khai mở một nền quản trị mới tại Việt Nam, và góp phần giải quyết những vấn đề thiết yếu về quản trị của các doanh nghiệp ở mọi quy mô."***

3 HOẠT ĐỘNG CỐT LÕI CỦA PACE



9 ĐỐI TÁC TOÀN CẦU CỦA PACE



HỆ SINH THÁI QUẢN TRỊ TOÀN CẦU
ĐẦU TIÊN & DUY NHẤT TẠI VIỆT NAM

www.PACE.edu.vn

NHÀ XUẤT BẢN THÔNG TIN VÀ TRUYỀN THÔNG
nxbthongtintruyenthong.vn; book365.vn, ebook365.vn

Trụ sở chính
Tầng 6, Tòa nhà 115 Trần Duy Hưng, phường Trung Hòa, quận Cầu Giấy, Hà Nội
ĐT Biên tập: 024.35772141/43; ĐT Phát hành: 024.35772138;
E-mail: nxb.tttt@mic.gov.vn

Chi nhánh Nhà xuất bản tại thành phố Hồ Chí Minh
Địa chỉ: 211 Đường Nguyễn Gia Trí, phường 25, Quận Bình Thạnh, TP. Hồ Chí Minh

Chi nhánh Nhà xuất bản tại miền Trung - Tây Nguyên
Địa chỉ: 42 Trần Quốc Toản, quận Hải Châu, TP. Đà Năng 46 đường Y Jút, P. Thống Nhất, TP. Buôn Ma Thuột, tỉnh Đắk Lắk

TÓM LƯỢC
CHUYỂN ĐỔI SỐ
CHIẾN LƯỢC & LỘ TRÌNH

"Để thành công trong cuộc cách mạng số ngày nay, các công ty phải sáng tạo lại không chỉ các mô hình kinh doanh mà còn cả chính tổ chức của mình. Cuốn sách của Rogers mang lại cho bạn những công cụ thiết yếu để giải quyết cả hai thách thức đó và lèo lái bất kỳ doanh nghiệp hiện hữu nào hướng tới sự chuyển đổi thực sự và bền vững."

- ALEX OSTERWALDER
- Giám đốc điều hành, Strategyzer và nhà phát minh
mô hình kinh doanh giản lược (Business Model Canvas)

"Rogers nắm bắt một cách tài tình thời điểm mà chúng ta đang trải qua - đó là bối cảnh kinh doanh đang thay đổi nhanh chóng được tạo ra bởi cuộc cách mạng số - và cung cấp hướng dẫn thực tiễn về các quyết định mà mọi doanh nghiệp cần đưa ra để chứng tỏ thị trường vẫn cần tới họ."

- RUSSELL DUBNER
Chủ tịch kiêm CEO, Edelman U.S.

"Lộ trình chuyển đổi số doanh nghiệp đưa ra năm bước cơ bản để chuyển đổi doanh nghiệp. Đó là nguồn lực thiết yếu giúp các nhà lãnh đạo doanh nghiệp dẫn dắt và điều hướng sự thay đổi liên tục."

- STEVE BLANK
"Cha đẻ của khởi sự kinh doanh hiện đại"
và đồng tác giả cuốn The Startup Owner's Manual

HỌC VIỆN QUẢN LÝ PACE
PACE Institute of Management